İNSAN MÜHENDİSLİĞİ

HAYAT KARŞISINDA İNSANIN KENDİSİ VE ÇEVRESİ

NÜVİT OSMAY

20. BASKI

ALFA

NÜVİT OSMAY

İNSAN MÜHENDİSLİĞİ

HAYAT KARŞISINDA İNSANIN KENDİSİ VE ÇEVRESİ

ALFA

NÜVİT OSMAY, Türkiye’de modern başarı kültürünün üreticilerinden biridir.

Amerikalı yazar Dale Carnegie'nin kurslarına katılmış, eğitmenlik sertifikası almıştır. Daha sonraki yıllarda. Türkiye’de, bu programa kendi yorumunu da katarak. Düşün, Konuş, Dinle (DKD) Okulu'nu kurmuştur. Bu okulun kurslarına katılan binlerce kişi çok iyi yerlere gelmiştir. Nüvit Osmay, 1970-1980 döneminde TÜBİTAK'ın Bilim Teknik Dergisi nin yayın yönetmenliğini yapmış, bu derginin tirajını 15.000’de devralıp, 95.000 de teslim etmiştir.

İNSAN MÜHENDİSLİĞİ, Türkiye’nin bir kişisel gelişim ve yönetim kılavuzu klasiğidir. Kitap, Nüvit Osmay'ın telif ve tercüme makalelerinden oluşmaktadır. Zengin içeriği ile Türkçe'nin en çok alıntı yapılan eserlerinden biri olmuştur. İnsan Mühendisliği’nin bir özelliği de modern yönetim, eğitim ve kişisel gelişim öğreti ve uygulamalarını Türkçe’ye kazandıran ilk eserlerden biri olmasıdır. Kapsamının genişliğini ve içeriğinin zenginliğini anlamak için 'içindekiler' kısmına bakılması yeterlidir.

“Uzanıp rasgele bir sayfa açmak ve okumak, insana öyle keyif veriyor; hem öyle şeyler kazandırıyor ki... Bu kitabı anlattım size uzun uzun. Alıntılar yaparak tanıttım...

Yatağınızın başucunda bu kitap yoksa eğer, inanın çok şey kaybediyorsunuz. Çidin bir alın, karıştırın sayfalarını, ne demek istediğimi anlayacaksınız.

Bu kitap her evde olmalı..."

Hıncal Uluç, Sabah Gazetesi

“Nüvit Osmay’ı 1930'larda 'Yeni Adam’ı çıkarırken tanımaya başladım... Renkli üslubu bu son eserini herkesin okuması gereken değerli bir kitap yapmıştır.

Prof. Dr. İsmail Hakkı Baltacıoğlu

İş hayatı içinde insanın kendisi ve çevresini her yönüyle ortaya koyan bu kitap, işletme mühendisleri, yöneticiler, memurlar, öğretmenler ve subaylar için son derece yararlı bilgilerle doludur. İnsanlarla ilgilenen, görevi gereği insanlara hizmet götüren herkesi ilgilendirmektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı “*Kitap*" Dergisi

İNSAN MÜHENDİSLİĞİ; Nüvit Osmay
Alfa Yayınları: 1076 Dizi No: 22
ISBN 97S-297-041 -9789752 970410
1 - 2. Baskı: 2002
3. Baskı: Şubat 2003
ISBN : 975-297-041 -9
Yayıncı ve Genel Yayın Yönetmeni : M. Faruk Bayrak
Yayın Koordinatörü ve Editör : Rana Gürtuna
Dizi Yönetmeni : Mümin Sekman
Kapak Tasarımı : Nevruz Kıran
Pazarlama ve Satış Müdürü : Vedat Bayrak

ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
Ticarethane Sk. No: 41/1 34410 Cagaloglu, İstanbul Tel : (212) 511 5303-513 8751-512 3046 Fax : (212) 519 3300 www.alfakitap.com E-mail: info@alfakitap.com
ALFA/AKTÜEL KİTABEVİ
Burç Sinema Pasajı No: 34 Altıparmak / BURSA Tel: (224) 223 60 16
MELİSA MATBAACILIK
Çiftehavuzlar Yolu Acar Sanayi Sitesi No: 8 Bayrampaşa-İstanbul
Tel/Fax : (212) 501 97 57

İçindekiler

NÜVİT OSMAY HAKKINDA

1910 yılında İstanbul'da doğdu. Almanya'da makine mühendisliği öğrenimi gördü. Kaynak mühendisliği üzerine ihtisas yaptı. Bu ihtisasın sonunda Nüvit Osmay'm çizdiği projeye göre, "Türkiye'nin biricik kaynakçı yetiştirme merkezi" Eskişehir Cer Atölyesinde kuruldu. Buradan yüzlerce kaynakçı yetişti. Kendisinin en çok iftihar ettiği.çalışma budur.

Otuzyedi yıl Devlet Demiryollarında Makine Mühendisi olarak görev yapan Osmay, Personel Dairesi Başkanlığı, Müdürler kurulu Üyeliklerinde de bulundu.

1969 yılında emekliye aynldı. 1980 yılına kadar kısa adı TÜBİTAK olan, Türkiye Bilimsel Teknik Araştırma Kurumu'nun yayınladığı "Bilim ve Teknik" dergisinin editörlüğünü yaptı. Derginin tirajını 15 binden, 95 bine çıkardı.

"İnsanı insan yapan, okuldan sonra edindiği bilgilerdir" diyen Nüvit Osmay'm yürekten severek, başanyla sürdürdüğü çalışması, 1964 yılında Halkevleri Genel Merkezinde başlattığı D.K.D. (Düşün, Konuş, Dinle) Toplum Önünde Söz Söyleme Kurslarıdır. Amerika'da iken ünlü "Dost Kazanma" yazan Dale Carnegie ile tanışmış, orada onun bütün kurslarına katılmış ve öğretmen sertifikası almayı başarmıştır. İşte D.K.D., bu çalışmalann bir ürünüdür.

Hayatının her basamağında, kendisini insanlar yetiştirmeye adayan Nüvit Osmay'm en büyük dileği, D.K.D.'nin yurt çapında yayılmasıdır. Çünkü, D.K.D., asgari insan ilişkilerinde birleşmeyi, toplumun çok büyük ihtiyacı olan toplum önünde iyi konuşmayı, mantıklı düşünmeyi, hoşgörüyü, karşılıklı sevgi, saygı ve dostluğu öğretmektir.

Almanca, İngilizce ve Fransızca bilen Nüvit Osmay'm iki kızı, bir torunu vardır.

BİRİNCİ BASKININ ÖNSÖZÜ

Otuz küsur yıllık meslek hayatımda bir mühendis olarak makinelerden çok insanlarla, onların eğitimi, yetişmesi, yönetimi ile uğraştım. Şu kanıya vardım ki, en ileri otomasyon, elektronik beyinler ve şu anda daha adlarını bile bilmediğimiz, fakat laboratuvarlarda şekillenmekte olan binlerce fikir, makine ve metodlar bile insanın değerinden en ufak bir parçasını azaltamayacaktır. Filozof Spinoza'nın asırlarca önce söylediği gibi "insan için en kıymetli olan şey gene insandır." Bu, dünyanın sonuna kadar böyle kalacaktır.

Masasının başında, tezgâhının arkasında veya deney tüpünün yanındaki insanın, mesleği, kabiliyeti, karakteri ne olursa olsun, tatmin edilmesini istediği arzu ve ihtirasları, kınlabilecek gururu, bozulabilecek sinirleri ve gerçekleşebilecek ümitleri vardır. O kendi yarattığı makinenin, aletin veya tesisin bir cıvata veya transistor gibi bir parçası değildir. Bütün insani ilişkiler işte bu anlayışın bir sonucudur. Yalnız bu anlayışa varmak için insanları anlamak gerekir. Onun için de onları sevmek lazımdır. Çünkü, Goethe'nin dediği gibi "insan bir şeyi sevmeden anlayamaz". İşçinin, memurun, amirin, şef ve liderin beraberce bir takım, bir ekip halinde çalışmaları ve belirli bir amaca yönelmeleri ancak devamlı bir anlayış ve insani problemlere psikolojik, sosyolojik, kısacası bilimsel açıdan yaklaşmakla olur. Bugünün mühendisi ast ve üst olarak beraber çalıştığı kişilerin her şeyden önce bir insan olduğunu bilmemezlikten gelemez, işte "insan ve Mühendis" ona bu konuda bazı şeyleri hatırlatacaktır.

Bir eleştirmen tarihçi, Hendrik Van Loon ve kitapları için, "o bize klasik tarih öğretmez, belki pek bilmediğimiz yeni bir şey de öğretmez, fakat o bizi düşündürür ve bize tarihi sevdirir," der. Eğer türlü makale serilerinden teşekkül eden "insan ve Mühendis" de aynı yolda ufak bir katkıda bulunursa görevini yapmış demektir.

Bu kitabın derlenmesi ve basılması bir tek şahsın teşvikiyle olmuştur. Şükrü Er'e bundan dolayı en derin teşekkürlerimi sunarken, bana bu hususta takdirkâr sözlerini ve yardımlarını esirgemeyen bütün dostlanma da ayrıca minnetlerimi bildiririm.

Mayıs 1968

Nüvit OSMAY

İKİNCİ BASKININ ÖNSÖZÜ

Birinci baskıdan 15 yıl geçti. Bu süre içinde garip bir şey oldu. “İnsan ve Mühendis” yalnız mühendislerin değil bütün meslektaşların, düşünmesini seven büyük bir kitlenin kitabı oldu. Onu bulmak için hâkimler, savcılar, fabrika müdürleri, tezgâhtarlar, öğretmenler, Milli Eğitim Müfettişleri, ev hanımları bile bana telefon ettiler.

Artık o herkesin kitabıydı ve bunu düşünerek adını “İnsan Mühendisligi”ne çevirdik. Böylece kitap “içindekiler”e daha uygun bir ad kazanmış oldu.

Bazı ufak değişiklikler dışında, onda fazla bir değişiklik yapmadık. Zaten “zaman” onu çoktan işlemiş ve süzmüştü.

Ünlü yazar Steinbeck son kitaplanndan biri için şöyle der: “Bu kitap, içinde bütün bilgi ve yeteneklerimi saklamış olduğum bir sandığa benzer, o benim her şeyimdir.”

Büyük bir tevazu ile ve okuyucunun hoşgörüsüne güvenerek ben de “İnsan Mühendisliği” için aynı şeyi söylemek isterim. Onda elinde hamlaç tutan kaynakçının ne kadar hakkı varsa, demiryollarında geçirdiğim ayn ayn her görevin, her âmir ve memurun, her yabancı uzmanın, okuduğum bütün yeni ve eski kitapların payı vardır. Bütün bunların yanında 20 yıldan beri öğretmenliğini yaptığım DKD (Düşün, Konuş, Dinle) kurslarının o pınl pırıl genç erkek ve kızların, “Bilim ve Teknik” dergisinin editörlüğünü yaptığım zamanda, beraber çalıştığım bütün yazar ve okuyucuların da haklan vardır.

Bir ömür böyle geçti, yatağımın yanındaki küçük masanın üstünde duran bu kitap, her ümitsizlik anında bana kuvvet verdi. Onun her parçasını yeniden okudukça kendime olan inancım arttı. Bir taraftan da kusurlarımı ve toplumca kusurlarımızı daha yakından görmek olanağını buldum.

Umarım ki siz de onda birçok yenilikler bulur ve onu içten bir dost gibi yanınızda bulundurursunuz.

Sözlerimi bitirirken bu baskının da meydana gelmesinde büyük katkıları bulunan bütün dostlanma teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 1983

Nüvit OSMAY

ÜÇÜNCÜ BASKININ ÖNSÖZÜ

Bu kadar kısa bir zamanda üçüncü baskıyı yapabileceğimizi pek tahmin etmemiştik. Bunda zamanla memlekette böyle bir kitaba ihtiyaç duyan ve onu takdir etmesini bilen bir çevrenin büyümüş olmasının çok büyük bir rolü olmuştur. Bilindiği gibi eskiler “Marifet iltifata tabidir.” derlerdi.

Belki ikinci bir neden de, 21 yıldır bütün güçlüklere rağmen devam edebilen ve 3.000’e yakın mezun veren DKD kurslarının büyük katkıları olmuştur.

Biz, gerek DKD kurslarında ve gerek bu kitabımızda gençlerin düşünebilmelerini ve kendi kendilerine hakikati araştırmalarını teşvik etmişizdir. Hani garip bir söz vardır: “Düşünmek günah işlemeye benzer, insan onun zevkini bir kere tattı mı, artık ondan bir daha vazgeçemez.”

Bu baskıda da bizden yardım, katkı ve teşviklerini esirgemeyen bütün dostlarımıza burada teşekkürlerimi sunarım. Bu kitap artık benim değil, onlarındır.

Temmuz 1985

Nüvit OSMAY

Bölüm 1

İNSAN, ÇEVRESİ VE İŞİ

KENDİMİZDEN DAHA ZEKİ İNSANLARLA ÇALIŞMA SANATI

Hikâyeyi çok kişi bilir, fakat tekrarında her zaman fayda vardır ve düşündürücüdür. IV. Murat devrinde padişah rakı içilmesini yasak etmiştir ve içenler hakkında da çok sıkı kovuşturma yaptırmaktadır.

Zamanın Şeyhülislamını çekemeyen yüksek rütbeli bir zat, bir gün padişaha, Şeyhülislam efendinin bu yasağa uymadığını gammazlayıvermiş. IV. Murat da öfkelenerek güvendiği mabeyincilerinden birini akşama doğru ansızın Şeyhülislamın evine yollamış.

Saraydan gelen bu misafire çubuk ve kahve ikram edildikten ve oradan buradan konuşulmaya başlandıktan sonra birdenbire misafir odasının kapısı açılmış ve elinde gümüşten rakı tepsisi ile arap uşak görünmüş. Mabeyincinin Şeyhülislamla beraber olduğunun farkına varan uşak hiç bozmadan:

“Efendi hazretleri” demiş, “ben zatı âlilerine bizim aşçıbaşının gizlice rakı içtiğini söylemiştim, ama siz inanmamıştınız. İşte tepsisini getirdim ki, sözlerimin doğru olduğunu göresiniz.”

Şeyhülisam Efendi tabii müthiş hiddetlenmiş! Hatta padişahın fermanını dinlemeyen böyle bir insanın kendi evinde bulunduğundan dolayı o kadar üzülmüş ki, neredeyse evini bile yakmaya kalkacakken mabeyinci teskin etmiş ve padişaha da olayı anlatarak Şeyhülislamı kurtarmış. Ertesi sabah Şeyhülislam efendi arap uşağı çağırmış, kendisine bir kese altın uzatarak:

“Oğlum”, demiş “Şunu al, ama bir taraftan da kendine başka bir kapı ara, ben kendimden daha zeki insanlarla aynı çatı altında oturmaya tahammül edemem.”

Şimdi bir de gözlerimizi daha yakın zamanlara çevirelim ve meşhur çelik kralı Andrew Carnegie için söylenen şu sözleri hatırlayalım:

“Fazla zeki ve çalışkan değildi, fakat kendisinden zeki ve çalışkan insanları çalıştırmasını bilirdi.”

İşte bugün bütün uluslar, müesseseler, işletmeler ve fabrikalar başlarına kendisinden daha zeki, akıllı, bilgili ve tecrübeli insanları çalıştırmasını bilen insanların geçmesini bekliyorlar. Çünkü bu gibi elemanlardan faydalanamayan amirler, şefler, liderler evlerinde elektrik olduğu halde

mum yakan ve sonra da bu hareketleri için teknik veya psikolojik bahaneler bulmaya çalışan insanlara benzerler.

Bir işletmenin verimi bütün bireylerinin verimlerinin toplamına eşittir. Her işi kendi gören, bütün yetki ve sorumluluğu tek başına elinde tutan amir, çok iyi niyet sahibi, çok çalışkan ve çok bilgili olabilir, fakat maalesef insanlardan anlamayan, insanları çalıştırmasını bilmeyen ve astlarının iyi niyet ve inisiyatifini sağlayamayan bir adamdır.

Amerikan Film Endüstrisi'nin Genel Müdürü Johnston bu fikri şu şekilde açıklıyor:

"Ben hiçbir zaman astlarımdan birinin benim yerime yapabileceği bir işi yapmam."

21 Ocak 1941 tarihinde, o zaman Amerikan Atlantik Filosu Başkumandanı olan Amiral King 053 seri numarası ile bütün filo kumandanlarına şöyle bir genelge yayınlamıştı:

1. Uzun yıllardan beri filo ve öteki kumandanlarımızın gittikçe çoğalmakta olan ve bugün hemen hemen gelenek halini almış bulunan bir eğilimleri dikkatimi çekmektedir. Onlar verdikleri her emir ve talimatta astlarına yalnız yapacakları şeylerin "ne" olduğunu bildirmekle kalmıyorlar, aynı zamanda o işin "nasıl" yapılacağını da en ufak ayrıntılarına kadar anlatıyorlar, fakat böylece de hizmet ananesi "kumanda'nın en esaslı unsuru olan astın inisiyatifinden" yoksun edilmiş oluyor.

2. Genellikle savaş adı verilen, o müessir faaliyet gününe hazırlanmakta ve ona gün geçtikçe daha fazla yaklaşmaktayız. Böyle bir faaliyet ise kumanda mevkiinde bulunan bütün subayların bütün kuvvet ve kabiliyetlerinin tam manasıyla kullanılmasına ve onlardan tamamiyle faydalanılmasına ihtiyaç gösterir. Böyle bir anda ise onlara her şeyi ayrıntılı bildirmeye ne vakit, ne de fırsat vardır. Birçok hallerde asta söylenebilecek şey yalnız işin "ne"si, belki "ne zamanı"ı, "nerede"si ve onların işte kafaları ile beraber olmasını sağlamak maksadıyla de "niçin"i olacaktır, fakat verilen görevin nasıl yapılacağı onların zekâ ve kabiliyetine bırakılacaktır.

3. Eğer astlar şimdi olduğu gibi "kendi kendilerine hareket etmek" idman ve tecrübesinden yoksun bırakılırsa, inisiyatif denilen şeyi devamlı egzersizlerle geliştirmek imkânı sağlanmazsa, bütün teferruatı amirlerden bekledikleri için kendi kendilerine hareket edemez veya bundan çekinir veya korkarlarsa, eğer onlar kademe sırasıyla aldıkları emirlerde kendi

kendilerine düşünmeye, hüküm ve karar vermeye ve hareket etmeye alıştırılmamışlarsa, o korkunç faaliyet günü geldiği vakit, ne yazık ki, artık elimizden hiçbir şey gelmez, çok güç ve ümitsiz bir durumda kalmış oluruz.

4. Bu duruma düşmemizin sebeplerini araştırırsak, bunların pek çok olduğunu görürüz. Fakat bunlardan en önemli olan dört tanesi açıklamaya değer:

Birinci sebep: Amir mevkiinde bulunan subayların, emirleriyle yapılan her şeyin herhangi şekilde bir eleştiriye uğramasından korkmalarıdır.

İkinci sebep: Kurmayların daha aşağı kademelere verilmiş görevlerle çapraşan (onlara müdahale eden tabirlerini kullanmak istemedim) o gayretli faaliyetleridir.

Üçüncü sebep: Herhangi bir hataları halinde, terfilerinin tehlikeye gireceğini düşünerek kendilerine tanınmış olanlarda bile, astların bu inisiyatiflerini kullanmaktan korkmalarıdır.

Dördüncü sebep: Bir taraftan “vasilik etmek” ve koruyuculuk altında çalışmak alışkanlığı, diğer taraftan da ümididir, ki bunlar kumanda prensiplerinin ruhuna karşıt olan “emirlere itaat etmek için verilen emirlere” ve kabiliyetsizliğin bir itirafı ve karışıklığa vesile olan yeni ’’talimat taleplerine” kadar gider.

5. Hakikatleri görelim: Deniz altında çalışan ve daima umulmadık olaylar karşısında kalan ve doğru hüküm, karar ve harekete ihtiyaç gösteren denizaltıları düşünelim. Her zaman kendilerinden doğru hareket etmeleri beklenen tek başlarına veya filo halindeki uçakları düşünelim. Limanlardan açılan, karaya yanaşan, sisli havalarda işleyen harp gemilerini düşünelim. Onlar da tek başlarına veya filo halinde manevra yaparken her türlü güç durumlarla karşılaşabilir. Bununla beraber daha yüksek bir makamdan gelen herhangi bir emir ve talimatı almadan bu gibi işleri beceren bu insanlar, gerek yaşlan ve gerek tecrübeleri ilerlediği ve yüksek mevkilere geçtikleri zaman, kendi emirlerindeki insanlardan tamamiyle faydalanmak istemezler, halbuki bu rütbeler sırf kumanda görev ve yükünü azaltmak ve hafifletmek için öngörülmüştür.

6. Kumanda mevkilerinde bulunanların, verdikleri emir ve yaptıkları işlerde astların inisiyatifinden faydalanmayı öğreninceye kadar bu prensiplerin üzerinde durmaları ve onları uygulamaları lazımdır. Bundan sonra hepimiz gerek idari ve gerek tatbiki sahada bu prensiplerin

kullanılmasına çalışmalı ve astlarımıza daima ne yapacaklarını söylemek isteğini yenerek işlerin nasıl yapılacağını onlara bırakmalıyız. Ancak bu sayede onları geleceğin tehlikeli anlan için yetiştirmiş ve memlekete olan en büyük görevimizi yapmış oluruz”.

Yepyeni bir devrin başlangıcındayız. Yapacak birçok işlerimiz var. Bunları yalnız başına hiç kimse başaramaz. Teknik ve idari işletmelerde; takım halinde çalışmayı, hepimizin iyi niyetinden, inisiyatifinden ve bilgisinden faydalanmayı sağlamayı bilen insanların başa geçmesini temenni etmeliyiz.

Yaratıcılık insanın içindeki fazla enerjinin kullanılmasıdır.

Arthur Kessler

Kullanılmayan maddi kaynaklar muhakkak kaybolmuş sayılmazlar, fakat kullanılmayan insani kaynaklar daima yok olmuş demektir.

Jerome Wiesner

Belki bu hiç kullanılmayan zihinsel enerji evrene kırık bir hayal şeklinde geri döner ve buna benzeyen yeter derecede birçok vaka sosyal sistemimizi yerinden uçurabilir.

James Gates

Toplumun ruhsal sağlık faturası, onu teşkil eden ayn ayn bireylerin içindeki enerji ile eylem düzeyleri arasındaki farktan meydana gelir.

Sidney J. Pames

Temel ihtiyaçlardan birisi tatmin edilmemiş bir kişi vitamin ve mineral yoksunluğundan hasta olan bir adam kadar hastadır.

İnsanların temel 5 ihtiyacı şunlardır:

a) Fizyolojik ihtiyaçlar,

b) Emniyet ilaçlan,

c) Sevgi, şefkat ve ait olma ihtiyaçları,

d) Takdir, saygı ihtiyaçları,

e) İçindeki enerjiyi kullanabilme ihtiyacı.

Abraham Maslow

METOT MÜHENDİSLİĞİ

1911 senesinde idi. Amerika'nın en büyük demiryolu şirketleri yolcu ücretlerinde yapılan arttırmadan cesaret alarak yük tarifelerinin de arttırılmasını istiyorlardı. Fakat nakliyeciler buna çok şiddetle karşı koyuyorlardı.

Her iki tarafın da kuvvetli sebepleri vardı. 20 avukat nakliyecileri, 50 avukat da demiryolu şirketini savunmaya hazırlanıyorlardı. Ortada dönen para muazzamdı. Bir çok prensipler çarpışıyor, atılacak herhangi bir adımın memleketin gelişiminde çok önemli rolü olacağı kabul ediliyordu.

Nakliyecilerin savunduğu tez şuydu: "Eğer demiryolları daha verimli çalışsalardı, iktisat edebilecekleri para, tarifleri yükselmekle elde edeceklerinden çok daha fazla olacak ve bu sayede lüzumsuz yüksek tarifelerle memlekette hayatı pahalılatmak hatasına da düşmeyeceklerdi."

Davanın en heyecanlı dönemine girilmiş bulunuluyordu ve savunma avukatı en son koz olarak H. Emerson adında bir mühendisin tanıklığına başvurdu. Bu mühendis o zamana kadar kimsenin ağzına almamış olduğu bir rakamla herkesi susturdu. O demiryollarının "ilmi şevki idare prensiplerine" göre çalıştığı takdirde günde iktisat edeceği miktarın tam bir milyon dolar olacağını olumlu delillerle ispat etti. Herkes hayret içinde idi. Milyon kelimesi o zamanın insanlarına milyarlara alışan bizlere hiçbir sayının yapamayacağı bir etki yapmıştı.

Birdenbire bütün Amerikan gazeteleri "ilmi şevki idare" kelimesini puntolarının en büyükleri ile dizdiler. Herkes artık ondan bahsediyordu. Bu prensiplerin babası sayılan Taylor adında bir adam birden bire günün kahramanı olmuştu.

Güzel fikirler ve yeni buluşlar bütün insanlara hizmet ederler. Yalnız onlar nadide tohumlar gibi iyi gübrelenmiş, rutubetli ve güneşi bol ortamlarda büyürler ve ancak oralarda renkli çiçekleri ve tatlı meyvelerini verirler.

Taylor'un ortaya attığı ilk fikirleri de sanayide ilerlemiş bir çok memleket tarafından ele alındı ve yüksek üretim devrinin müjdecisi oldular.

Bu yüzden Amerika'da ücretler yüksek, fakat maliyet düşüktür. Haftada 40 saat çalışan ve ayda 240 dolar kazanan kalifiye bir işçi 25 saatlik

emeğine mukabil bir kat elbise, 7 saat çalışarak iyi cinsten bir çift ayakkabı alabilir. Bir kilo et için bir saat 10 dakika, bir kilo ekmek için ise yalnız 10 dakika çalışması kâfidir. Aldığı paranın % 20'sini ev kirasına verir, bunda kalorifer ve buzdolabı da dahildir. Özel bir otomobili vardır ve bir litre benzinin fiyatı üç dakikalık emeğine eşittir (1950 yılma ait rakamlar).

İşte ilmi şevki idare prensiplerinden doğan Metot Mühendisliği aslında bütün mühendislik işlerini sıkı bir mantık süzgecinden geçirmekten başka bir şey değildir.

Başka bir deyimle Metot Mühendisliği, mühendislik alanında mantıki düşüncenin, insan, malzeme, tezgâh ve takımlardan en verimli şekilde faydalanabilmek uğrunda kullanılması sanatıdır.

Kısacası Metot Mühendisliği teknik alanda yapılan bütün işlerin en ufak ayrıntılarına kadar birçok mantıki sorularla bombardıman edilmesidir. Eğer bu soru bombardımanından sonra, hedef, yani ele alınan iş, sağlam yerinde durabilirse, işte o zaman o iş doğrudur, mantıkidir ve yapılacak işlerin de mevrut imkanlar içinde en uygunudur ve yapılması gerekir.

Herhangi bir işletmede yapılmakta olan bir işin, ameliyatı veya yeni yapılması düşünülen bir tesisin projesinin önüne geçen Metot Mühendisi şu şekilde sorular sormaya başlar:

Bu işten maksat nedir?

2. Hiç yapılmasa olur mu?

3. Bu iş daha iyi ve basit yapılabilir mi?

4. Bu işin yeri zamanı uygun mudur?

5. Bundan önce yapılacak daha lüzumlu işler var mıdır?

6. Buraya sarf edilecek parayı daha verimli bir işte kullanmak doğru olmaz mı?

7. Eldeki imkânlarla bu işin en iyi yapılmış şekli bu mudur?

8. Bu işi yapan kişi bu işin tam adamı mıdır?

9. Onu biraz daha yetiştirmenin faydası olur mu?

10. Bu iş için kullanılan tezgâh ve takım uygun mudur?

11. Acaba eldeki daha ucuz tezgâh ve takımlarla aynı iş görülebilir mi?

12. Acaba daha az bilgili ve daha az ücret alan işçilere bu iş yaptırılamaz mı?

13. Bu işte çalışanların sayısı hiçbirini boş bırakmayacak şekilde önceden hesaplanmış mıdır?

14. Acaba bu İşi yapan adamın daha fazla ve daha severek çalışması ne ile sağlanabilir? vb.

Görüyorsunuz ki, böyle muazzam bir soru yağmuru altındı ete aldığımız işin ıslanmamış hiçbir tarafı kalmaz. Bütün bu sorulara cevap arayan Metot Mühendisi de bir dakika boş durmaz. sistematik soru sormaya alışmış olduğu için en mantıki bir şekilde sıraladığı bu soruların cevaplarını öğrenmek amacı ile havadis toplayan bir gazetecisi gibi, herkese başvurur, her şeyden faydalanır. Fabrika müdüründen en ufak çırağa kadar herkesin yardımını sağlamaya çalışır, çünkü bilir ki, kimsenin elinde bilginin tekeli yoktur. İşte, bu işin insani yönüdür ve bu yüzden ona insan mühendisliği de denebilir.

Ford'un meşhur bir sözü vardır: Ufak parçalarına ayırabildiğiniz takdirde, en güç meseleyi bile kolaylıkla çözebilirsiniz. İşte Metot Mühendisi karşısına çıkan karışık meselelerde bundan faydalanır ve her işi veya ameliyeyi en ufak parçalarına, hareketlerine ayırır, bir kimyagerin yaptığı gibi onları tahlil eder. En mantıki Metot ve yollarını bulur. Bunları iş modelleri denilen talimatnamelerinde tespit eder ve bu işleri yapacak olan kimselere yeni usulleri öğretir. Bu sayede de bir çok lüzumsuz vakit, malzeme, insan emeği israfının önüne geçilmiş, yani maliyet azalmış olur.

Metot Mühendisliğine uzun müddet karşı koyanlar şöyle bir mantık yolu kullanmışlardır:

"Üretimin artması", diyorlardı, aynı işi daha az insanla yapmaya imkân veren metotların uygulanması yüzünden olacağı için, "işsizliğe sebep olur. İşsizlikte ise, bir çok insanların satın alma kabiliyetinin azalması ve piyasanın satılmayan mallarla dolması demektir. Bu da üretimin durması ile sonuçlanır ve böylece de kısır döngü (fasit daire) tamamlanır."

Buna ilk cevabı veren Taylor olmuştu. 1912 yılında Amerikan Kongresi'nin özel bir komitesi önünde kendisini "savunmak" üzere çağrılan Taylor o zaman şöyle demişti: "Bundan 100 yıl önce İngiltere'de dokuma tezgâhlarının buharla çalıştırılmasının kendilerini işsiz bırakacağını zanneden işçiler bu tezgâhları parçalamışlardı. Fakat ilerlemeyi durduramadılar.

Birkaç sene sonra buharlı tezgâhlar her tarafa yayılmaya başladı. Bundan önce her işçi günde bir yarda kumaş işleyebiliyordu ve tüketim de bir yarda idi. Makinelerin yardımıyla günde her işçi on yarda dokumaya başladı, çok geçmeden bu ucuz malın tüketimi otuz yardaya çıktı, yani eskiden çalışan işçilerin üç katını çalıştırmak gerekti, çünkü hemen hemen herkes bu kumaşları alabilecek duruma gelmişti”.

Şimdi bir misalle Metot Mühendisliğinin ana prensiplerini açıklamaya çalışalım:

Askerlikte bir topun erleri, emir verilir verilmez, toplarını büyük bir hızla mevziine sokar, nişangâhı ayarlar, topu ateşe hazır bir duruma sokar ve ateş emri gelince de hedefe mermilerini yağdırmaya başlar. Aslında bu kadar çabuk yapılan ve hatta basit gibi görünen bu iş uzun bir etüt, yetiştirme ve çalışmanın sonucudur.

Her er görevini uzun talimlerle öğrenmiş, herkes bir takım halinde beraber çalışmaya alıştırılmıştır. Fakat, buraya bilhassa dikkatinizi rica ederim, topun mevziye girişini, her ere düşen ayn ayn görevleri, onlardan hangisini önce ve hangisini daha sonra yapacağını, hangi elle merminin öne doğru verileceğini, namlunun kapağının kimin tarafından hiç unutulmadan açılıp kovanın çıkarılacağını etüt eden ne o işi yapan erlerdir, ne de onları o emri veren veya onları talim ettiren subaydır.

Bu genelkurmay tarafından etüt ettirilmiş ve talimatnamelerle noktası noktasına tespit edilmiştir.

İşte Metot Mühendisleri böyle bir kurmay kuruludur. Onlar her işi en ince noktasına kadar incelerler. İş modeli denilen talimatnamelerini hazırlarlar ve bunların uygulanmasını izlerler. Fakat asıl talimi yaptıran subayın işine karışmazlar.

Şimdi en büyük işletmelerimizden bir örnek vermek için demiryollarına dönelim ve atölye veya depolarda yapılan işlerden birini, mesela bir lokomotifin “de monte”sini ele alalım.

Konunun daha iyi anlaşılması için durumunu biraz abartarak anlatalım: Demonte olacak makineye doğru gidiyoruz. Etrafındaki kalabalıktan orada önemli işler yapıldığını derhal görürsünüz; posta başı ve işçileri oradadır ve anlamadığınız bir şey beklerler, beklenen vinçtir, eğer tesadüfen vinç işçilerden önce oraya gelmek fedakârlığını göstermişse, muhakkak kancaya takılacak halat hazır değildir. Hepsi tamamlandıktan sonra kancanın

geleceği, ineceği yer vinççiye işaret edilir. Bir çok borular, somunlar çıkarılır, kimi sağ kimi sola konur, bu arada sağa giden vincin sola gelmesi gerekir. Vinççi ile posta başı arasında ufaktan bir tartışma olur, fakat çabuk tatlıya bağlanır, çünkü gürültü her sözün iyice anlaşılmasına manidir. Bir taraftan da keskici şalümosile ile girişir. Bu esnada yanlış anahtar getirdiğinden doğrusunu almak için takım haneye koşan işçiler görünür, halat kısa gelmiştir, onu bulmaya başka biri koşturulur, nihayet saçlar sökülmüş ve yere indirilmiştir, bu sefer de diğer parçalan sökmek için işçiler bunların üzerinden güçlükler atlarlar ve nihayet iş biter demonte tamam olur, kazan kazanhaneye, şase, şase postasına verilir.

Bu esnada muhakkak olan bir şey varsa, o da herkesin vazifesini yapmış ve hatta fazlasıyla yorulmuş olduğudur. Fakat bir topun ateşe hazır olması ile, böyle bir demonte arasında bir benzeyiş aramak istersek bulabilir miyiz? Orada ses seda çıkmadan herkes işin başından sonuna kadar ne yapacağını biliyor, her şeyin yeri tespit edilmiş, her ameliye tamamiyle incelenmiş ve aylarca erler sabahtan akşama kadar bu işi talim etmiş, öğrenmişlerdir.

Şimdi bir Metot Mühendisi bu demonte işini ele alsa acaba ne yapar ve sonuç ne olur?

İlk önce Metot Mühendisi ve yardımcıları yapılan işi tahlil ederler. Bu iş için hazırlanmış özel iş tahlil modelleri vardır. Buraya o işin bütün kademelerinin en ufak ayrıntıları geçirilir, bunlar ne kadar zamanda ve hangi zaman ile kaç kişi tarafından yapılmaktadır, tespit edilir. Ondan sona Metot Mühendisi eline soru mermili makineli tüfeğini alır ve bütün bu demonte işi ve ameliyelerini bombardıman etmeye başlar. Cevabını bulamadığı suallerin tatmin edici ve mantıki karşılıklarını öğreninceye kadar koşar ve didinir, herkesten sorar, kitap okur, gerekirse tecrübeler yapar. Kısacası demonte işini en mantıki düzen ve intizama sokar. Herkese işini, ne yapacağını, nasıl yapacağını, ne zaman yapacağını iş modelleri denilen iş planlarına göre öğretir ve herkesin beraber bir takım olarak çalışmasını sağlar. Böylece iş boş zaman israfından, beklemelerden, anlaşmazlıktan kurtulur ve hem tam, hem de çabuk yapılır, yani maliyet düşer.

Amerika’da bir boyacı ustası ölür, karısı sigortadan aldığı para ile ufak bir ev yapmaya kalkar, badanacı ve boyacı loncası kocası ölen arkadaşlarının karısına bir yardım olmak üzere ahşap olan evin dış boyasını

beraberce yapmaya karar verirler, işi etüt ettirirler, tam 80 boyacı müştereken iskele kurar evi boyamaya başlarlar, film operatörleri ve gazetecilerin de izlediği bu iş tam 18_ dakikada biter. 80 boyacı aynı zamanda birbirlerinin işini bozmadan evin dört tarafını birlikte boyarlar. Sinemaya alman ve seyri çok eğlenceli olan bu boya işi metot etütlerinin ve işbirliğinin en basit, fakat en parlak örneklerinden biridir.

İlkeleri böylece açıklanan Metot İstihsal Mühendisliği bizde ilk önce nasıl kuruldu ve elemanları nasıl yetiştirildi?

1949 yılında Devlet Demiryolu Idaresi'nin daveti üzerine Amerika'dan gelen iki uzman demiryollarımızın üretim kaynağı olan atölyeleri dolaştılar, elemanlarımızla konuştular ve sonra uzunca bir rapor verdiler.

Atölyeleriniz var, mühendisleriniz var, ustalarınız, tezgâh ve takımlarınız ve bunlar sanayide ileri gitmiş memleketlerin hiçbirinden aşağı değil. Hangi teknik problem münakaşa edilse, ondan anlayan ve en mantıki yolu gören personeliniz var. Fakat sanayi, James Watt buhar makinesini bulduktan sonra birçok ileri adımlar atmış ve yeni metotlar ortaya çıkmıştır. Bu da sanayinin teknik yön ile olan ilgisi kadar mantıkla da büyük bir ilgisi olduğunu gösterir.

İşte istihsali arttırmak, maliyetleri düşürmek için yeni çalışma metotlarının uygulanması şarttır. Bu iki şekilde olur: Birincisi bu işten anlayan birçok uzmanın Türkiye'ye gelerek bu metotları atölyelerde tatbik etmesi ve belirli bir verim elde edildikten sonra memleketlerine dönmesi. İkincisi sizin elemanlarınızdan bir grubun yetiştirilmesi ve onlar bir taraftan daha gençleri yetiştirirken, diğer taraftan bu usulleri kendi kendilerine tatbik etmeleri.

İşte ilk olarak İzmir'de açılan Metot Mühendisliği kursuna iştirak eden elemanlar bu ikinci şekle göre yetiştirildiler ve bir sene sonra da bu usulleri ilk önce Halkapınar atölyesinin vagon tamir işlerinde başarıyla uyguladılar.

Fakat bu kursu öğretmenin ders verir vermez, dışarı çıktığı ve öğrencilerin de kitaplarına gömüldükleri bir üniversite kursu sanmayınız. Burada öğretmen herkese kendi kafasının inkişafına imkân verecek şahsi vazifeler vermiş ve herkesin her şeyi kendi kendine yapabilmesi için en doğru yolu da göstermiştir. Çünkü amaç herhangi bir bilginin ezberlenmesi değil, araştırılıp bulunması ve kullanılmasıdır.

Tecrübeme göre eğitimsiz kimselerin erdemleri de çok azdır.

Abraham Lincoln

Fenalık iyilikten daha çabuk ürer, fenalığın izi iyilikten daha fazla devam eder. Bu gerçeği kavradığın gün iyiliği çoğaltmaya değil, fenalığı kaldırmaya çalışmanın daha faziletli ve mesut edici bir iş olduğunu anlayacaksın.

Cemil Sena

Önyargılar (peşin hükümler) insanları birbirinden uzak tutmak için bilgisizlikten yapılmış zincirlerdir.

Countess of Blessington

MATEMATİK VE HÜRRİYET

Morris ICLINE

Zamanımızda nükleer silahların, balistik füzelerin, tepkili uçakların ve daha bir sürü modern savaş araçlarının bulunuşunda matematiğin ne kadar büyük bir rol oynadığını bilmeyen hemen hemen kimse yoktur. Fakat, onun bugün bu silahlarla savunmaya uğraştığımız hürriyet ve demokrasinin doğuş ve gelişiminde, dolaylı da olsa aynı derecede önemli bir rol oynadığı pek hatırımıza gelmez.

Tarihin çok eski zamanlarından beri gökle ilgili tabiat olaylan, güneşin doğup batması, ay ve yıldızların gözükme ve kaybolması, güneş ve ayın tutulması insanları düşündürmüş ve hareketlerin şekil ve kurallarım meydana çıkartmak için bir çok bilginler kafalarını yormuşlardır.

Tarihin ilk başarılı buluşu bundan 2000 sene önce Yunan astronomlarından Hiparshus ile Ptoleme'ye aittir. Ptoleme teorisi adını taşıyan bu düşünüşe göre dünya hareketsizdir ve gezegenler sistemimizin ortasındadır. Gökyüzündeki gezegenler bir daire üzerinde dolaşırlar ve bu dairede bir bütün olarak başka bir dairenin etrafında döner. Bu sonuncu dairenin de tam ortasında dünyamız bulunur. Ptoleme buna inanıyordu.

Bu matematik şema görünüşte başıboş gibi gelen hareketlerinin anlaşılmasına ve birbiriyle şimdiye kadar ilgisi ve bağlantısı bulunamayan gözetlemelere imkân ve fırsat verdi. Böylece güneşin, ayın ve gezegenlerin yerleri oldukça kesin bir şekilde önceden kestirilebildi.

Ptoleme teorisi, hayret verici bir başarıya ulaştı ve çok iyi karşılandı. Ondan çok daha esaslı bir buluşla çürütülünceye kadar tam 15 asır geçti. Ellerinde, eskisine nazaran daha fazla veri olmamasına rağmen aynı tabiat olaylarıyla uğraşan Köpemig ve Kepler, bütün bu gökyüzü hareketlerinin şekil ve düzeninde iki önemli değişiklik yaparak bunları basitleştirebileceklerinin farkına vardılar.

Onlar bütün bu yıldızlar sisteminin ortasına güneşi oturttular ve dünyayı öteki gezegenler gibi eliptik bir yörünge üzerinde güneşin etrafında döndürmeye başladılar. 15. asrın düşünüş tarzındaki bu değişiklik astronomide büyük bir devrim demekti.

İnsanların gökyüzü anlayışına bu teorinin yapmış olduğu etki muazzamdır. Yunanlılar ve Ortaçağ insanları, basit, statik ve dar çerçevelenmiş bir dünyaya ait terimlerle düşünüyorlardı. Yeni teori ise bilhassa hareket fikrini belirtiyor ve gökyüzünün sonsuzluğunu ortaya koyuyordu.

Birdenbire astronomi herkesin ilgilendiği bir konu oldu 17'nci asrın başında teleskopun bulunması üzerine de Galile aydaki dağları, Venüs'ün dönemlerini, Jüpiter'in dört uydusunu ve saman yolunun yıldızlı kompozisyonunu gözetlemek suretiyle bu genel ilgiyi büsbütün canlandırdı.

Fakat, asıl bundan sonra atılan adım çok etkili oldu.

Isaac Newton gökyüzünün, Köpemig, Kepler ve Galile tarafından çizilen bu resminden hiç hoşlanmadı, çünkü dünya üzerindeki cisimlerle gökyüzündeki yıldızların hareket kanunları arasındaki ilişkisi eksikti.

1665 senesinde, 22 yaşında olan Newton Londra'da çıkan veba salgınından kaçmak için Cambridge Üniversitesi'ni bıraktı ve köyüne döndü. Orada kaldığı o sakin iki yıl içinde yerin çekimini matematiksel bir şekilde formüle etmeyi başardı. Aynı kanunun gezegenlerin hareketleriyle dünyanın yüzeyine yakın cisimlerin hareketlerini hesaplamakta da kullanılabileceğini meydana çıkardı. Böylece Newton, insanların gözetledikleri bütün hareketlerin matematiksel bir şekilde çekim kanununun basit prensiplerinin yardımı ile hesaplanabileceğini göstermiş oluyordu.

Bilhassa, gezegenlerin hareketlerine ait olan Kepler Kanunları'nın büyük çapta bir şemanın yalnız bir parçası olduğu Newton'un bu çalışmaları sayesinde meydana çıkmış oldu.

Lagrance Laplace tarafından genişletilmiş şekilde Newton teorisinin matematik prensipleri sayesinde Neptün gezegeninin varlığı ve yeri bulununca bu nazariyenin doğruluğu büsbütün teyit edilmiş oldu.

Newton mekaniğinin bu baş döndürücü başarısı tabiatın her sahasında matematik kanunların bulunduğu fikrini kuvvetlendirdi ve bunların meydana çıkarılması için hareketli çalışmaların başlamasına sebep oldu.

Bundan çıkan sonuç bütün evrenin belirli ve değişmez matematik kanunlara tâbi olduğu ve hareket düzeninin tamamıyla onlar tarafından tayin edildiği idi. Newton parlak gençliğinin eseri olan "Tabiat Felsefesinin Matematik Prensipleri" veya kısaca "Prencipia" adlı o anıtsal klasiğinin önsözünde insanlığın geleceğe ait çalışma programını şöyle formüle eder:

“Tabiatın geri kalan bütün olaylarını da aynı cins bir mantık sayesinde mekanik prensiplerle izah etmeyi ne kadar arzu ederdim! Çünkü ben, türlü nedenlerden dolayı, onların hepsinin, cisimlerin parçacıklarının -şimdiye kadar bilmediğimiz sebeplerden dolayı- birbirini çekmesine, itmesine veya birbirlerinden kaçmasına sebep olan belirli kuvvetlere tabi olduklarından ve bu kuvvetlerin de belirli sayılarla birbirleriyle ilişkisi bulunduklarından şüphe etmekteyim.”

Dik bir tepeden aşağı yuvarlanan bir kaya gibi, ana matematik kanunlar meydana çıkarma ve bunların sonuçlarından faydalanma arzusu gün geçtikçe hızlandı ve sonunda muazzam bir çığ halini aldı. Bu araştırmanın başarısı astronomi alanının çok daha ötelerine sıçradı. Aradan çok geçmeden sıvıların hareketleri, sesin doğuş ve yayılması, matematiksel fiziğin geniş ve güçlü birer kollan oldular. Lavaisier, Cavendish ve Dalton kimyasal birleşimlerin kanunlarını geliştirdiler.

Haes fizyolojide de kan basıncının ölçülmesi ile ilgili etütler yapmaya başladı. Matematiksel araştırmalar bir taraftan da botanik alanına kadar uzandı. Böylece bitkilerin aldıkları ve verdikleri su miktarı ölçülebildi.

Aradan çok geçmeden enerjinin muhafazası gibi ilmin türlü kollarını birbiriyle bağlayan kanunlar bulundu.

Aynı zamanda Newton çağının hayret verici ve büyük matematik başarılarının yarattığı gerçekçi ve bilimsel ruh, sosyal ilimlere de yayıldı.

Tabiatın apaçık kanun ve kurallara tabi bulunduğu hakikati politika nazariyecilerini ve iktisatçıları da etkiledi. Gezegenler belirli yörüngelerinde ve hiçbir zaman onlardan dışarı çıkmadan seyahatlerine devam ediyorlardı. Halbuki dünyadaki insanların hareketleri; kuvvetlinin zayıfa hükmetmesi ufak bir azınlığın lüks için de yaşamasına karşılık büyük bir çoğunluğun sefalet içinde ıstırap çekmesi, savaşlar, ahlâksızlıklar, tamahkârlık ve insanların kökleştirilmesi gibi politik adaletsizliklerle damgalanmıştı.

Tabiatın bu kanuni düzeni karşısında şaşıran aydınlar insani faaliyetlerin bu nizamsızlığını bir izaha bağlamanın lüzum ve önemini farkettiler.

Bunun cevabı 18’nci asırda verildi.

İnsani faaliyetlerdeki bu keşmekeş insanın tabii kanunlarla uyumlu olabilecek davranış düzenleri bulamamış ve kuramamış olmasından, öteki

taraftan da cemiyetin dokusunu tarihsel olayların çizmesine müsaade edilmesinden, ileri geldiği hakikati ortaya çıktı.

Bu keşmekeşin tedavisine yarayacak ilacı filozof John Hobbes bir asır önce bulmuştu. Bu da şu idi:

Politika tam ve kesin bir bilim haline getirilmeli idi. Böylece aydınlar, bir Kepler veya bir Newton’un çıkarak cemiyet ilmini meydana getirmesi gerektiğinde birleştiler.

Bununla beraber Jean Jacques Rousseau’ın işaret ettiği gibi, bu ilmin, deneysel bir şekilde incelenmesine imkân yoktur. Çünkü bu deneyleri düşünebilmek için en büyük bir filozofa ve bunları uygulamak içinde en büyük bir hükümdara ihtiyaç olacaktı. Fakat çok şükür ki, bu gibi deneylere lüzum yoktu, çünkü hakikat mantık yolu ile ana prensiplerden pek güzel meydana çıkarılabilirdi.

Böylece insanlar hükümet idaresi, iktisat ve ahlak üzerine düşünüş sistemleri kurmaya başladılar. Onlar öyle aksiyomlar ortaya koydular ki, bunlar da Euklides Geometrisi’nin teoremleri, hareket ve çekim kanunu gibi üniversal şeylerdi. Bunlardan da, insanlara en iyi hükümet idare şeklini, en ideal iktisadi sistemi ya da doğruyu eğriden nasıl ayırabileceklerini gösterecek teoremler elde etmeyi ümit ettiler. Eskiden matematiksel analizlere hiç uymayacağı zannedilen ve onlarla en ufak bir ilgisi bile bulunacağı kabul edilmeyen fikir alanları, hakiki ilmi sahalarda elde edilen sonuçların karşısında aynı şekilde onlardan faydalanmak için, yeniden sıkı bir incelemeye tabi tutuldular. Hatta şarap, kadın ve şarkı bile, bunlardan zevk alabilmek için lüzumlu olan servetle beraber, matematik incelemelere konu oldular.

Matematik esaslara tabi hakikatlerin meydana çıkarılması adeta altına hücum manzarasını andıran bir şekil aldı, insan tabiat ve mizacını, basit ana prensiplerini meydana çıkarmak gayesiyle, çözümlemeye tabi tutan büyük eserlerin geçit resimleri uzun zaman birbirini izledi.

Bu konuyu ele alan 17’nci ve 18’nci asır klâsikleri içinde Locke’un “İnsan İdrakine Dair Deneme” si, Berkley’in “Beşeri Bilginin, Prensiplerine Dair Inceleme”si, Hume’in “insan Tabiatının İncelenmesi ve İnsan idrakine Dair Bir Araştırma”sı ve Bendham’ın “Ahlak ve Kanun Yapmak Prensiplerine Giriş”i vardır.

Bunlardan hiç olmazsa ikisi zamanımız için, başka hiçbir şeyle kıyaslanmayacak kadar önemlidir. Locke ve Bendham'ın eserleri.

Locke'un, hükümetlerin mevcudiyeti için gerekli tabii esaslara dair olan iddiası, onun meşhur bilgi nazariyesinden bir doktrinle başlar. Bütün insanlar kafaları boş olarak doğarlar. Karakterleri ve bilgileri tecrübe sayesinde elde edilir. Bundan dolayı insanlar arasındaki esas farklar, çevrelerinin başka başka olmasından ileri gelmektedir. Şu halde bütün insanların eşit olarak doğduklarını söylemek doğrudur.

İnsanlığın kurmuş olduğu varsayılan en eski devlette bütün insanların hürriyet gibi tabii ve devredilmez hakları vardı. Ve onlar basit mantık kanunlarıyla sevk ve idare edilirlerdi. Hayatın, hürriyetin ve mülkün korunması için insan, içtimai bir mukavele, sosyal kontrat yaparak hükümete, topluma karşı işlenen suçlan tespit etmek ve cezalandırmak yetkisini verdi.

Locke'un hükümet idaresi hakkındaki felsefesi ve bunun rasyonalist bir görüşle ele alınması, hiçbir yerde 18'inci asra ait o meşhur matematik dokümandaki kadar kısa ve açık olarak ifade edilmemiştir. Buradaki cümlelerin çoğu aynen Locke'dan alınmıştır.

"Biz bütün insanların eşit yaratıldıklarını ve onların yaratıcısı tarafından bazı belirli ve devredilmez haklara mazhar kılındıklarını ve yaşama, hürriyet ve mutlu olmanın bunların arasında bulunduğu hakikatini izah ve ispata ihtiyaç göstermeyecek kadar açık olduğuna inanıyoruz. İşte bu haklan emniyet altına almak için insanların arasında, hakkani ve adil kudretlerin idare edilenlerin rızasından alan hükümetler kurulmuştur".

Amerikan İstiklal Beyannamesinin 2'nci maddesine de alınan bu iddia, görüldüğü gibi malum ve münakaşa kabul etmeyen ana hakikatlerle başlamaktadır ki, bunlar bütün matematik sistemlerin, teorilerin temelini teşkil eden aksiyonların tamamiyle aynıdır.

Bundan sonra aynı doküman kralın millete, hükümetlerin emniyet altına almakla mükellef oldukları hakları vermekte yetersizlik gösterdiğini ispat eden olaylar sayıyordu.

Böylece, aksiyomlardan başka biri vasıtası ile, milletin, bu hükümeti hükümsüz ilan etmeye ve yeni bir hükümet kurmaya hakkı olduğu ispat edilmekte idi.

Bu suretle rasyonalizm, hükümet idaresinde yeni bir felsefe ortaya çıkarmış ve insanların adaletsizliğe karşı isyana hakları olduğu prensibini büyük bir kesinlikle onlara aşılamıştır.

İşte Amerikan ihtilalinin sebebi aslında zannedildiği gibi, damga resmi kanununun çıkarılması veya çaydan alınacak gümrük resmi değil, geniş bir halk kitlesince kabul edilmeye başlamış olan bu siyasi felsefe idi.

Tabii hakların bu doktrini 19'uncu asra tamamiyle uymuyordu. İsyanın liderlerinden bir çoğu kitlelerin haklarından ziyade şahsi mülklerinin korunması ile alakalanıyorlardı. Bundan başka hürriyet fikrinin savunucularından bir çokları bunu, tabii haklarla birlikte olan ve daha fazla para kazanmak için hükümet denetim ve müdahalesinden uzak kalmak isteyen tüccar sınıfının çıkarlarıyla bir tutuyorlardı. Bir taraftan da bu doktrini yalnız hür insanların tabii haklan şeklinde yorumluyorlar ve böylece de köleliğin devamına lüzum olduğuna inanıyorlardı.

Bu sebeplerden dolayı doktrin prestijini kaybetti ve iyi karşılanmadı. Bunun bir sonucu olarak da hükümetin kudretlerini idare edilenlerin oylarından aldığını ifade eden demokrasi prensibi nazari temelinden yoksun kaldı ve az kalsın demokrasinin uygulama alanına girmesi gecikecekti. Çok şükür ki, modem demokrasinin felsefesi Bendham tarafından bulunarak yeniden ortaya atıldı. O mantığının hiçbir yönden tartışılmayacağına Locke'dan bile fazla inanıyordu.

Bu yeni felsefenin ismi Ütilitarizm'di.

Eğer matematik kafa diye bir şey mevcutsa muhakkak ki, Jeremy Bendham (1748-1823) buna sahiptir. O daimi bir surette bütün bilgileri tasnif etmeye, fikirleri uygun mantıki ilişkiler içinde sıralamaya çalışıyor, mesela özel ve yan fikirleri genellerin altına koyuyor ve bütün ana fikirleri onları teşkil eden parçalara ayırıyordu. Ona tam manası ile bir tasnif makinesi denilebilirdi.

Bilhassa aşk sahasında, kendisini tamamen mantığa vermiş olmasından dolayı, bazı eksik tarafları vardı. 57 sene kadın cemiyetinden tamamiyle uzak kaldıktan sonra evlenmeye karar verdi. Ve yapacağı seçimi ondan beklenen şekilde tam bir mantıkla hazırladı. 16 seneden beri görmediği bir kadına evlenme teklif etti ve reddedildi. Bununla beraber o teklifinin mantığını hiçbir şekilde değiştirmedi ve aradan 22 sene daha geçtikten, bu süre içinde bu işte herhangi bir günah olup olmadığını büyük bir itina ile inceledikten sonra, aynı kadına yeniden müracaat etti. Bu arada kadının da

biraz matematik öğrenmiş olacağını ve davasının kuvvetli olduğunu teslim edeceğini tahmin ediyordu. Galiba kadın da kendi mantığını veya içgüdüsünü doğru bulmuş olacak ki tekrar reddetti.

Bendham'ın insan tabiatına ait aksiyomu insani hareketlerin tabii olduğu ve onları tespit ve tayin eden gerçeklerin sevinç ve acı olduğu idi. İnsan daimi surette saadeti arar ve acıdan kaçınır. (Sevinç ve acı kelimeleri tabiat ile en geniş ölçüde alınmıştı. Mesela fenalık etmek bazı insanları sevindirir, bu yüzden sevinçler arasına girmelidir).

Bundan dolayı insan tabiat ile (hem ahenk) uyumlu, olacak ve ona ait bilgilerden çıkarılacak bir ahlak sistemi, sevinç ve acı motifleri üzerine bina edilmelidir. Böylece Bendham insanların saadetini arttıran hareketlerin doğru ve bunları azaltan hareketlerin de yanlış olduğu sonucunu çıkarıyordu. Herhangi özel bir hareket bazı insanları sevindirebileceği ve bazılarını da zarara sokabileceği için Bendham, "Doğru ve yanlışın ölçüsü en büyük sayıda insana yapılacak en büyük çapta iyilik olmalıdır" diye ilave ediyordu, işte Ütilitarizmin temel prensibi bu idi.

Bir hareketin kıymeti şu şekilde hesap edilir: Verdiği zevk veya sevincin objektif miktarı, ilgili şahısların sevinç ve acıya olan hassasiyeti ile çarpılır ve sonra bu çarpımlar toplanır. Bu suretle elde edilen sayı pozitif sayılır. Sonra aynı hareketin verdiği acı veya ıstırap da aynı şekilde hesap edilir ve elde edilen sayı negatif sayılır. Hareketin kıymeti bu pozitif negatif sayıların toplamına eşittir. Bu felsefi entegrali sayesinde biz yalnız herhangi bir hareketin kıymetini bulmakla kalmıyor, aynı zamanda iki türlü hareket tarzını bir biriyle mukayese etmek imkânına da sahip olmuş oluyoruz.

Bendham tabii haklar ve Allah'ın iradesi doktrinlerini bir tarafa bıraktı ve hükümet idaresi için tamamiyle mantıki temeller aradı.

Ona göre politik alanda temel aksiyon bir hükümetin en büyük sayıda bir halk topluluğuna en büyük çapta bir saadet sağlaması olmalı idi.

Adalet aslında bir gaye değil, saadetin genel toplamını arttıracak bir vasıta idi. Kanun hareketlerin sonuçlarını dikkate almalı idi. Motiflerini değil. Çünkü, yalnız hareketlerin toplumun saadeti üzerine olan etkisi önemlidir.

Kanun mutluluğu azaltan hareketleri önlemelidir.

Bendham görünüşte paradoks olan şu fikir üzerinde kafasını yoruyordu:

Hükümdarlar tabiatiyle kendi saadetlerini ararlar. Fakat hükümetler en büyük sayıda bir halk topluluğunun en büyük çapta saadetini aramalıdırlar. Bu birbirinin tamamiyle aksi olan menfaatler nasıl bağdaşabilir? Bu hükümet idarecileriyle idare edilenlerin menfaatlerinin birleşmesini sağlamakla kabildir. Bu ancak iktidarın herkesin malı olmasıyla başarılabilir ki, bu da bütün hükümet şekillerinin en tercihe şayanı olan demokrasi demektir. İddiasını belgelemek için Bendham Birleşik Devletlerin yapmış olduğu o devamlı ve ünlü deneyi ileri sürüyor, bu memlekette Büyük Britanya'daki kötülüklerden hiçbiri kalmamış diyordu. Ne korropsiyon ne de gelir kaynaklarının lüzumsuz yerlere sarfı.

İşte böylece 17. asrın Matematik ve Astronomi alanlarındaki o muhteşem buluşlarının 18. asrın rasyonalizmini (akılcılığını) nasıl meydana getirdiğini ve bunun da Amerikan ihtilalini nasıl desteklediğini ve çoğunluk idaresi için ne şekilde felsefi bir temel sağlamış olduğunu görmüş olduk. Hakikaten Amerikan hükümet şekli istikrar ve başarısının büyük bir kısmını İstiklal Beyannamesinde doğrudan doğruya ifade edilen ve Amerikan Anayasası'nı yapanların düşünüşlerini etkileyen bu matematiksel mantığa borçludur.

Erdem, toplum çıkarını kişisel çıkarın üstünde tutmaktır.

Montesquieu

Hayat doğumla başlayan, ölümle biten bir okuldur. Orada herkes hem öğretmendir, hem öğrenci.

Selim Sırrı Tarcan

19. yüzyılın en büyük icadı, icat etmenin metotlarının icadıydı

Alfred Norh Whitehead

Yağmur duasına çıkmadan önce hava kayıtlarını karıştırmak her zaman iyidir.

Mark Twain

Bilim gerçeğin edebiyattır.

John Bilussh

Şu kesin bilim "yaklaşık" düşünmenin ürünüdür aslında.

Bertrand Russel

Gerçek büyük adam, büyük olduğunu düşünmeyendir.

William Hazeiti

“Gerçeği buldum” deme, “bir gerçek buldum” de!
Kahlil Gibron öğretimin sırrı, öğrenciye saygı duymadadır.

Ralph Waldo Emerson

HEYECAN VE COŞKU

Batı ile Doğu arasındaki düşünüş farklarını inceleyenler Doğu'da eksik olan şeyler arasında şunları sayarlar:

Ölçü, düşünsel merak ve yaşama heyecanı, Doğu'nun "bir lokma bir hırka" felsefesi insanları adam sendeci, neme lazımcı yapmakta büyük bir rol oynamış y din kavramının sömürülmesi ve yanlış anlaşılması, doğu insanlarının ilgilerini bu dünyadan ziyade öteki dünyaya çevirmiştir.

Halbuki Batı, büyük bir yaşama heyecanı ile insanları bu dünyanın nimetlerinden faydalanmaya sevk etmekte ve hatta Romalılar'dan beri bilinen "yaşa ve yaşat" kuralına büyük bir içtenlikle inanmaktadır.

Eskilerin daha fazla "şevk ve heyecan" laifade ettikleri bu büyülü kuvvetin Avrupa dilindeki karşılığı "Enthousiasme" dir. Eski Yunanca tanrı anlamına gelen "Theos" kelimesinden doğmuştur ki, biraz genişçe bir tercümesi "içimizdeki ilahi kuvvet," demektir.

Devrimin en tanınmış psikologlarından biri olan William James, "insanlar enerjilerinin ortalama olarak, onda birinden bile tam faydalanmaktan acizdirler", der.

Halbuki böyle az verimli bir makineyi kimse kullanmak istemez. Şu halde bir insanın büyük işler başarabilmesi, başka bir deyimle, verimli bir şekilde çalışabilmesi ancak "içindeki heyecan" denilen o "ilahi kuvvetten" faydalanabilmesi sayesinde mümkündür.

Son seneler içerisinde ölen büyük orkestra şefi Arturo Toscanini, New York'ta Beethoven'in senfonilerinden birinin son provasını idare ediyor, orkestradaki bütün o birinci sınıf çalgıcılar maestronun çatık yüzünü biraz gülümsetmek için ellerinden gelen her şeyi yapıyorlar ve hakikaten de bir tek falso yapmadıkları kanısındadırlar. Prova bitiyor: "Evet", diyor "hatasız çaldınız, fakat ne yazık ki o ateş yok. Beethoven'in sizlerden beklediği o ateşten yoksunsunuz."

Evet, o ilahi, ateş, heyecan, "Dost kazanma" kitabının yazarı Dale Carnegie insanların heyecan denilen o ateşe sahip olabilmesi için şu dört noktaya dikkat etmeleri gerektiğini söyler.

1. Yapacağımız şeyi sevmek ve ona tam manasıyla inanmak.
2. Kendi kendimize cesaret ve heyecan telkin etmek.

3. Heyecanlı insanlarla beraber olmak ve onlarla konuşmak.

4. Kafamızda kuvvet ve heyecan düşünceleri yaratmak.

Korku, şüphe, vesvese ve tereddüt heyecanı öldüren en tesirli zehirlerdir. Amerikan Cumhurbaşkanlarından Abraham Lincoln'un şu sözleri bunu ne kadar güzel ifade eder:

"Ben yapacağım her şeyi vicdanıma danışır ve sonra da tereddütsüz harekete geçerim. Eğer muvaffak olursam, zaten kimse bir şey söyleyemez. Muvaffak olamazsam, o zaman da gökten bütün melekler yere inseler, yine beni müdafaa edemezler".

Bundan dolayı her şeyden önce yapacağımız şeye tam manasiyle inanmamız, bunun kendimiz için, toplum için, insanlar için iyi ve lüzumlu olduğuna kanaat getirmemiz lazımdır. Basit, küçük ve hileli işlerde heyecan olamayacağı da böylece meydana çıkar, çünkü kötü, aşağı ve adi işlerde iyiliğin ve doğrunun nuru, ilahi ateşi yoktur.

Heyecan sâridir, onun için heyecanlı, cesur ve olumlu düşünceli insanlarla dost olmaya çalışınız. O ilahi kuvvete sahip olmak istiyorsanız. Adam sendecilerden, geri fikirlerden, şüpheci ve kararsız insanlardan kaçınız.

Bundan 1700 sene kadar önce Roma İmparatoru olan Marcus Aurelius adında bir filozof vardı. Bu bilge düşüncelerini "Tefekkürat" diye bir kitapta topladı ve sonsuzluğa bıraktı. İşte o de ki:

"Düşünceleriniz ne ise hayatınız da odur. Hayatınızın gidişini değiştirmek istiyorsanız,'düşüncelerinizi değiştiriniz."

Düşüncelerimiz hareketlerimizi, hareketlerimiz alışkanlıklarımız, alışkanlıklarımız huylarımızı, huylarımız da karakterlerimizi meydana getirir ve karakterlerimiz de mukadderatımızı etkiler.

İkinci Cihan Harbi'nin en ateşli ve korkunç anlarında Avam Kamarasında *"Sîzlere kan, ter ve gözyaşından başka bir şey söyleyemeyeceğim"* diyen Sir Winston Churchill başka bir gün enerji ve karakterinin ne kadar kuvvetli olduğunu ve zafere olan sönmez inancının derecesini göstermek için yine Avam Kamarasında Şair Rudyard Kippling'in (IF = Eğer) şiirini okumuştur. Heyecanınızı kaybettiğiniz, şüphe, tereddüt, korku ve kararsızlık içinde kaldığınız, hayatı yaşamaya değer bulmadığınız anlarda siz de onu bir tecrübe ediniz:

EĞER

"Etrafında herkes şaşkına dönmüş, yollarını şaşırmış ve bundan seni mesul tutarken, sen kendi tuttuğun yoldan ayrılmaz ve başını dik tutabilirsen,

Eğer beklemeyi bilir ve beklemekten yorulmazsan,

Başkaları seni aldatırken, sen yalanla iş göremezsen veya onlar senden nefret ederken, sen nefret etmeye yanaşmazsan ve bütün bunlara rağmen fazlasıyla iyi görünmez ve fazlasıyla hâkimane konuşmazsan, Rüya görebilir, fakat rüyalarının kölesi olamazsan,

Düşünebilir, fakat düşüncelerini hayatının esas gayesi yapmazsan, Eğer zafer ve yenilgiyle karşılaşabilir ve bu iki boş şeye karşı aynı şekilde kayıtsızca hareket edebilirsen,

Söylediğin hakikatlerin reziller tarafından akılsızları aldatmak için değiştirilerek kullanıldığını işitmeye tahammül edebilirsen,

Veya yapmak için bütün hayatını verdiğin şeylerin bir an içinde yıkıldığını görür de tekrar eğilir, yorgun vücudun ve yıpranmış aletlerinle onları yeniden yapabilirsen,

Hayatta elde ettiğin bütün kazanç ve başarıları bir yığın yapar ve hepsini bir yazıtura bahsi ile feda edebilirsen ve kaybeder, sonra da baştan başlayabilirsen ve bütün talihsizliklerini unutup kimseye ondan bahsetmezsen,

Eğer kalbin, sinirlerin ve kasların bitmiş, içinde yalnız dayan, diyen iradenden başka bir şey kalmamışsa, ve sen onları tekrar çalıştırabilirsen.

Krallarla gezer, sağduyunu elden bırakmazsan,

Herkesle konuşabilir, fakat faziletini muhafaza edebilirsen,

Ne düşmanların ne de dostların seni incitebilirse,

Herkes sana güvenebilirse, fakat bu güven de sınırsız olmazsa,

Eğer sen ömrünün her saatine tam 60 dakikalık değer verebilmişsen,

İşte o zaman içindekilerle, beraber bütün dünya senin olur, hatta bundan da daha üstün, sen bir insan olursun oğlum".

İhtiyar bir şaire (Samuel Ullman), çocukları 80 yaşına bastığı zaman bir şiir kitabı hediye ettiler, adı "80 Yılın Zirvesinden"di ve onun ömrü

boyunca orada burada karaladığı hikmet (bilgelik) parçalarını kapsıyordu.

Bu ufak kitap, Japonya'ya kadar gitti ve Başkumandan Mac Arthur'un odasının bir duvarında asılan "Gençliğin Felsefesi" adını taşıyan şiirle dünya onu tanıdı:

"Gençlik ömrün bir parçası değildir. O bir akıl ve idrak durumu, bir irade derecesi, bir hayal gücü, heyecanların kuvvet ve dinçliği, cesaretin korkaklığa, macera iştahasının rahat ve asude yaşama sevdasına üstün gelmesidir.

Hiç kimse yalnız birkaç yıl yaşamış olmakla ihtiyarlamaz. İnsanları ihtiyarlatan ideallerinin gömülmesidir. Seneler cildi buluşturabilir. Fakat heyecanların feda edilmesi ruhu buruşturur.

Üzüntü, şüphe, nefse itimatsızlık, korku ve yeis; bütün bunlar başlan eğen ve ilerleyen ruhu tekrar gerisin geriye mezara götüren uzun, çok uzun yıllardır.

Hepiniz inancınız kadar genç, şüpheniz kadar ihtiyar, kendinize olan güveniniz kadar genç, korkunuz kadar ihtiyar, ümidiniz kadar genç, yeisiniz kadar ihtiyarsınız.

Kalbiniz dünyadan, insanlardan ve sonsuzluktan güzellik, sevinç, cesaret, büyüklük ve kuvvet haberleri aldığı müddette gençsiniz. Bütün bu hatlar yıkılmış ve kalbinizin tam ortası kötümserlik karlan ve bağnazlık buzları ile örtülmüşse, o zaman artık muhakkak ihtiyarlamışsınızdır'

Bir insana günlük işinde en büyük tatmini bulmanın yollarının sağlaması onun yaratıcı istidadını meydana çıkarmanın başlıca "nedenindir.

Sidney J. Pames

Yaratıcılık, bilgi, hayal gücü ve değerlendirmenin açık bir fonksiyonudur. Bilgisiz verimli bir yaratıcılık olamaz.

Sidney J. Pames

Deliler bilgisiz hayal gücü ile, ukalalar hayal güçsüz bilgiyle hareket ederler. Bir üniversitenin başlıca görevi hayal gücü ile tecrübeyi birbirine kaynak etmektir.

Whitehead

BAŞARMA GÜDÜSÜ

David C. McClelland

Bazı insanlarda hayatta bir şey başarmak, bir şey yapmak için büyük bir arzu vardır, diğer taraftan başkaları da buna o kadar önem vermezler. Bu farkı aşağı yukarı yirmi seneden fazla bir zamandan beri inceleyen psikologlar, bu muammanın esaslı kısımlarım çözmeye muvaffak olmuşlardır. Onlar ayrılabilen ve teşvik edilebilen sarih(açık) bir başarı güdüsü buldular. Bu buluşları izah eden yazar Harvard Üniversitesi sosyal ilişkiler fakültesi dekanı ve psikoloji profesörüdür.

Bu dünyada yaşayan insanları psikoloji bakımından geniş iki gruba ayırmak kabildir. Bunlardan azınlığı teşkil eden birinci grup fırsat ve imkânlardan faydalanan ve bir şey elde edebilmek için büyük bir gayretle çalışmak arzusunu gösteren insanlardır. Çoğunluğu teşkil eden ötekiler ise buna o kadar hevesli değildir ve aldırış etmezler.

Hemen hemen yirmi seneden beri psikologlar bu garip ikiliğin sırrım çözmek için uğraştılar. Acaba, bir şey başarma ihtiyacı (veya bunun mevcut olmaması) tesadüf mü, irsi mi veya ortamın bir sonucu mudur? Bu tek başına ayrılabilecek insani bir motif; saik, güdü müdür veya servet, iktidar kazanma gibi birçok güdülerin bir birleşimi midir? Hepsinin en önemlisi acaba bu başarı elde etme arzusunu, halen ona sahip olmayan insanlara (hatta bütün cemiyetlere) verebilecek herhangi bir usul veya tekniğin bulunup bulunmaması mıdır?

Halen bütün bu soruların herhangi birine tam cevap verecek durumda olmamamıza rağmen, uzun senelerin çabaları, bunların çoğuna kısmi cevaplar bulmamızı ve hepsinin derinliklerine nüfuz etmemizi mümkün kılmıştır. Belirli bir insani güdü mevcuttur ve bu ötekilerinden ayırt edilebilir.

İşte bir örnek. Bundan bir süre önce, Pennsylvania eyaletinin Erie şehrindeki bir fabrikanın kapanması üzerine açıkta kalan 450 işçi ile ilgili olarak çok esaslı bir inceleme yapılmıştı. İşten çıkarılan işçilerin çoğu bir süre evlerinde oturdular ve sonra Amerikan Federal İş Bulma Kurumu ile temas ederek eski işlerine geçmenin veya bunlara benzeyen işlere girmenin kabil olup olmayacağına baktılar. Fakat bunların içinden bir azınlık

büsbütün başka türlü hareket etti: Daha işten çıkarıldıkları gün iş aramaya başladılar.

Onlar hem Amerikan Federal, hem de Pennsylvania Eyalet İş Bulma Kurumlarına başvurdular; gazetelerin “personel aranıyor” ilanlarını gözden geçirdiler; sendikaları, kiliseleri ve üye bulundukları türlü dernek ve kulüpleri vasıtasıyla iş aradılar; yetiştirme kurslarının yardımı ile yeni bir şeyler öğrenmeye çalıştılar; hatta iş bulmak gayesiyle yaşadıkları şehirlerden bile ayrılmaktan çekinmediler. Büyük çoğunluğa gelince, onlar kendilerinden sorulduğu zaman, başka bir yerde iş bile bulsalar Erie’den hiçbir surette ayrılmayacaklarını söylediler. Görülüyor ki aktif azınlığa mensup işçiler başka şekilde bir güdünün etkisi altında idiler: İş bulmak zorunda idiler, paraya, gıdaya, barınacak bir yere ve iş teminatına ihtiyaçları vardı. Fakat yalnız ufak bir azınlık muhtaç olduğu şeyi bulmak için şahsi teşebbüsünü (inisiyatifini) kullanıyor ve harekete geçebiliyordu. Neden? Senelerce süren araştırmalardan sonra psikologlar bu soruya cevap verebileceklerine inanıyorlar! Onlar bu insanların insani güdünün özel bir cinsine daha fazla bir derecede sahip olduğunu gösterdiler. Şu an için bu şahsiyetin karakteristiğine “A güdüsü” diyelim ve diğerlerinden daha fazla bu güdüye sahip olan insanların öteki karakteristiklerinden bazılarını inceleyelim.

Kabul edelim ki üzerlerine alacakları görevin hedeflerini tayin edebilecekleri bir iş durumu ile karşılaşmışlardır. Psikoloji laboratuvarında böyle bir durumu sağlamak çok kolaydır, onların ellerine ince halkalar verilir ve bunları istedikleri mesafeden dört köşe bir tahtaya geçirmeleri söylenir. Çoğu insanlar az çok gelişi güzel halkaları atarlar, bir yakın, bir uzak dururlar. Fakat A Güdüsüne sahip olanlar en iyi şekilde bu işi başarabilecekleri yeri büyük bir dikkat ve itina ile seçerler. Onlar daima ölçülü bir mesafede dururlar, ne dört köşe tahtaya fazla yakın giderek görevlerini gülünç derecede basit yaparlar, ne de imkânsız olacak şekilde çok uzaklara giderler. Onlar kendilerine orta derecede güç, fakat esas itibarıyla elde edilmesi mümkün hedefler tespit ederler. Böylece objektif olarak 3’te 1 oranında bir başarı şansına malik olurlar.

Başka bir deyimle, onlar daima kendilerini bir meydan okuma ile yapılması biraz güçlük isteyen görevlerle karşı karşıya bırakırlar.

Onlar hiçbir şekilde kumar oynamazlar. Eğer onlardan mesela zar atmak suretiyle 3’te 1 oranında bir kazanma şansı ile belirli bir zamanda 3’te bir

oranında çözüm imkânı olan bir problem üzerinde uğraşmaktan birini tercih etmeleri istense, kuşkusuz problem çözmeyi yok çok daha basit olan zar atmaya tercih ederler. Onlar bir problem üzerinde çalışmayı sonucu talihe veya başkalarına kalmış bir şeye tercih ederler.

Açıkçası onlar şahsi başarılarıyla asıl başarının getireceği mükâfattan çok daha fazla ilgilidirler, çünkü aynı mükâfatı zar atarak daha kolayca kazanabilirlerdi. Bu A-Güdülü insanların sahip olduğu başka bir karakteristiği göstermektedir, o da yaptıkları şeyin ne kadar iyi yapılmakta olduğunu açıkça gösteren işlere karşı duydukları sempati ve tercihtir; golf oynamak veya satış işlerinde çalışmak gibi. Çünkü bunlarda neticeyi derhal görmek ve takip etmek kabildir. Mesela öğretmenlikle veya personel ile ilgili müşavere işlerinde derhal netice almak kabil değildir. Bir golf oyuncusu yaptığı puanı derhal bilir ve bunu başkalarının puanları ile veya birkaç gün evvelki oyun neticeleri ile mukayese edebilir. Bir öğretmen öğrencilerinde ne kadar başarılı olduğu hakkında bu kadar somut bir sonuç elde edemez.

Başarıya İhtiyacı Olan Adam n (n Ach):

Fakat neden bazı insanlar bu şekilde davranıyorlar da ötekiler davranmıyorlar. Bir bakımdan bunun cevabı basittir: Çünkü onlar, zamanlarını yaptıkları şeyleri daha iyi yapmayı düşünmekle geçirmek alışkanlığına sahiptirler. Psikologlar insanların ani düşüncelerinden örnekler alarak A (yani iş başarma) güdüsünün tipik bir surette kuvvetini ölçerler (mesela gösterdikleri bir filme dair bir hikâye hususunda kaç kere fikir yürüttüğünü tespit ederler. Bunun sayılması objektiftir ve bugünkü günde Muhteva (Kapsam) Analizi için bir elektronik beyin programının yardımı ile de yapılabilir. Böylece teknik lisanda ferdin “n ach” faktörü (ÇN: Bu İngilizce (Need for Achievement) kelimelerinden alınmıştır. Türkçe'ye (iş başarmaya olan ihtiyaç) diye tercüme edilebilir.) denilen şey meydana çıkarılmış olur. Daimi surette işleri daha iyi nasıl yapacaklarını düşünen insanların hakikaten bu işlerde daha fazla muvaffak olduklarının sebebini anlamak güç değildir. Onlar kendilerine ılımlı, elde edilmesi mümkün olan hedefler seçerler, kumar oynamayı sevmezler. Çünkü onlar başarının kendisinden, bir iş başarmanın onları tatmin ettiği kadar zevk almazlar. Sonunda kolayca daha iyi sonuçlara varıp varmadıklarını gösteren iş

durumlarını tercih ederler. Fakat bazı insanların bunları böyle düşünmesi ve ötekilerinin ise düşünmemesi büsbütün başça bir meseledir. Araştırma ispat etmiştir ki bu onların bu şekilde doğmuş olduklarından ileri gelmiş değildir. Bilakis bu, daha küçükken evlerinde onlara daima orta derece yükseklikte başarı hedefleri bulmasını öğreten, sıcak, teşvik edici bir yüz gösteren ve bu hedefleri elde, etmeleri için çocuklarına otoriterlikten uzak olarak şefkatle yardım eden ana ve babacıl özel eğitimlerinin bir sonucudur.

Bir güdü üzerinde elde edilen bu kadar ayrıntılı bir bilgi insani iç güdü hakkında eskiden sağduyu ile bulunmuş birçok fikirlerin düzeltilmesine yardım etmiştir. Mesela birçok kamu politikası (birçok da iş politikası), çok basit bir düşünce olan, “insanlar mecbur oldukları zaman daha çok çalışırlar” anlayışı üzerine bina edilmiştir: Gerçi bu fikir tamamiyle yanlış değildir, fakat yalnız yarım bir gerçektir. Biraz önce dediğimiz misaldeki Erie’nin işsiz kalan işçilerinden büyük bir çoğunluk, içlerinde (n Ach) faktörü yani iş başarma ihtiyacı yüksek olanlar kadar, iş bulmak zorunda idiler, fakat onlar kadar büyük bir çaba göstermediler. Diğer taraftan çok defa kuvvetli bir güdünün insanları işlerini daha iyi yapmaya sevk edeceği kabul edildi. Acaba bütün bu Erie işçilerinin güdüsüz olduğunu söylemek doğru olur mu? Fakat türlü insan güdüleri hakkındaki ayrıntılı bilgilerimiz, bunların her insanı ayrı bir şekilde harekete geçirdiğini göstermiştir. Fark güdünün mevcut olması veya olmamasında değil. A’ya veya B’ye veya C'ye karşı bir güdüye sahip olmaktadır.

Basit bir deney bunu daha iyi açıklayacaktır: Üzerlerinde tecrübe yapılacak şahıslara çalışma arkadaşı olarak ya yakın bir dostlarını veya çözecekleri problem üzerinde ihtisas sahibi olan bir yabancıyı seçebilecekleri söylenmiştir, 'n Ach’ faktörü (yani iş başarmaya olan ihtiyaçları) fazla olanlar yabancı uzmanla çalışmayı dostlarına tercih ederler. Bunlar güdüsüz değildirler, sevdikleri insanlarla beraber olmak arzusu onlarda o problemin çözümünden çok daha kuvvetli bir güdü teşkil ediyordu. Daha başka bu cinsten ihtiyaçlar da psikologlar tarafından incelendi. Mesela çok defa iktidar (kudret) sahibi olma arzusu iş başarma ihtiyacı ile karıştırılmıştır, çünkü her ikisi de insanları “olağanüstü” faaliyetlere götürebilirler. Burada sarih bir fark vardır, iktidar arzusu ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, kumanda vermek, takdir edilmek ve başkalarını kontrol etmek isterler. Onlar daha fazla politika hayatında faal rol oynarlar ve her şeyden önce hem yukarı makamlara, hem de aşağıya giden haberleşme kanallarını kontrol etmekle meşgul olurlar ki daha fazla

“işin içinde” olsunlar. Bu şekilde iktidar ihtiyacı fazla olan insanlar işlerini, iş başarma ihtiyacı kuvvetli olanlar gibi her gün biraz daha düzeltmeye önem vermezler.

Öğrendiklerimizden çıkan sonuç şudur, hayatta muvaffak olmuş bütün insanların “n Ach” faktörü yüksek değildir. Birçok generaller, üstün politikacılar ve büyük araştırma bilginlerinin, mesela işleri daha başka şahsi karakteristikler ve başka güdülere ihtiyaç gösterdiğinden iş başarma güdüsündeki puanlan düşüktür. Bir general veya politikacı, iktidar ile ilgili ilişkilerine önem vermek zorundadır. Bir araştırma bilgini ise derhal sonuç almaktan uzaktır, halbuki yüksek iş başarma ihtiyacı olan insanlar yaptıklarının sonuçlarına görüp mukayese etmek isterler. Diğer taraftan ticaret, endüstri sahasındaki iş adamları, bilhassa hakiki sorumluluk bekleyen pozisyonlarda, veya satış müdürü iseler yüksek “n Ach” puanlarına sahiptirler. Çünkü bir iş adamının başarılı olabilmesi için bütün zamanını işlerini düzeltmeye, ılımlı hedefler seçmeye, kendi ve şirketinin gördüğü hizmetler hakkında mukayeseler yapmaya ayırması lazımdır.

Güdü ve Yarım Gerçekler

Çok esaslı araştırmalar, güdüler hakkında sağduyu ile tahmin edilen şeylerin en fazla yarım gerçekler olduğunu tespit ettiği için, insanların kendi güdüleri hakkında söyledikleri şeylerin de itimada şayan olmadığı meydana çıkar. Çünkü onlar da kendi güdülerine ait düşüncelerini sağduyuları ile bulmuşlardır. Mesela bir general iş başarmaya karşı ilgisi olduğunu söyleyebilir (çünkü o görünüşte bir şeyler başarmıştır), yahut bir iş adamı yalnız para kazanmaya karşı heves ve ilgisi olduğunu söyleyebilir (çünkü o gerçekten para kazanmıştır) veya Erie’nin işsiz kalan işçilerinin çoğunluğundan biri her şeyin üstünde bütün arzusu ile iş sahibi olmak istediğini söyleyebilir (çünkü onun hakikaten bir işe ihtiyacı vardır); fakat itinalı bir inceleme ile her birinin bu hususta ne düşündüğü ve zamanını nasıl tespit edilirse, her birinin farklı şeylerle ilgilendiği görülür, “n Ach”ın ve başka güdülerin varlığını tespit etmek için özel ölçü metotlarına ihtiyaç vardır. İnsanların söyledikleri ve inandıkları şeylerin bu gizli güdülerle çok yakından ilişiği yoktur, çünkü bu gizli güdüler bir şahsın politik, dini ve sosyal davranışlarından ziyade yaşayışı ile ilgilidir. Bundan dolayı “n Ach”, sendikacılar veya menajerler, Cumhuriyetçiler veya Demokratlar, Katolikler

veya Protestanlar, Kapitalistler veya Sosyalistler arasında müteşebbis insanların çıkmasını sağlar.

Nerede insanlar "n Ach" kavramlarını sık sık düşünmeye başlarlarsa, etraflarındaki şeyler harekete geçmeye başlar, "n Ach" puanları yüksek olan şahısların ücretleri daha çabuk yükselir, daha çabuk terfi ederler, çünkü onlar devamlı olarak kafalarını daha iyi bir iş yapmanın yollarını bulmak için zorlarlar. Bu gibi insanların çalıştığı müesseseler ötekilerden çok daha çabuk gelişir. Meksika'daki firmalar arasında yapılan bir mukayesede en üst idarecilerden yalnız biri hariç, diğerlerinin karşı firmanın idarecilerinin puanlarından daha yüksek "n Ach" puanlarına sahip olduğu aynı iki firmadan birincisi daha çabuk gelişmiştir. Böyle çabuk gelişen firmaların bulunduğu memleketlerin iktisadi gelişmeleri de ortalama miktarların üstünde olur.

Daha iyi bir iş başarmaya olan ihtiyacın dile getirildiği halk edebiyatı ile (halk şarkıları, masal ve hikâyeleri ile çocuk masalları gibi) onu takip eden milli ekonomik gelirin artması arasında devamlı surette matematik bir ilişki, korelasyonun bulunmasının sebebi budur. Devamlı surette başarı elde etmeyi, işleri daha iyi yapmayı düşünen bir millet (halk edebiyatında görüldüğü gibi) ekonomik hayatında da başarı sağlar. Tarihî verilere dayanarak yapılan araştırmalar eski Yunanistan'da, Ortaçağ Ispanya'sında, 1400-1800 arasında İngiltere'de ve çağdaş bir çok memleketlerde, bunun doğru olduğunu gösterilmiştir. İster kapitalist ister sosyalist, ister gelişmiş, ister az gelişmiş olsun.

Aşağıdaki şu iki hikâyeyi bir örnek olarak karşılaştıralım. Hangisi daha büyük bir çaba ile başarı azmini yansıtan bir düşünce tarzını göstermektedir?

A hikâyesinden bir parça: (bir dördüncü sınıf okuma kitabından alınmıştır).

"Hiçbir zaman bir insana minnet borçlanma. Dünya bir hayaldir. Kadın, çocuklar ve inekler kaderin bağlarından başka bir şey değildir. Onların hepsi geçicidir. Hepsi hayattaki rollerini oynadıktan sonra çekilip giderler: Onun için biz devamlı olmayan zenginliklere heves etmemeliyiz. Yaşadığımız müddetçe herhangi bir şeye bağlı kalmamız akıllı bir hareket değildir, biz yalnız tanrıyı düşünmeliyiz. Ömrümüzü üzüntülerden uzak geçirmeliyiz, çünkü şikâyetlerin sonu yoktur ve bunun için de vaktimiz

yoktur. Onun için olayların gerçek durumlarını bilerek yaşamak daha iyidir. Aile hayatının ağlarına kendini kaptırma”.

B hikâyesinden bir parça: (Dördüncü sınıf okuma kitabından).

Öğrenmeyi Ne Kadar Çok Severim

Yüksek okulun imtihanını kazanmıştım. Artık ne kadar mutluydum. Öğrenmek kolay bir şey değildir. Başlangıçta öğretmenin söylediği şeylerden hiçbir şey anlamıyordum. Yoklama kâğıtlarım hep fena notlarla geri geliyordu. Yanımda oturan arkadaşım çok hevesli ve çalışkandı, bütün notları iyi idi. Benim öğretmenin verdiği problemleri çözemediğimi görünce bana nasıl yapacağını göstermek istedi. Fakat ben onun ödevlerini kopya edemezdim. Ben de kendi aklımla onları yapmasını öğrenmeliydim. Ödevini geri verdim ve kendi kendime onları yapmak için uğraşmanın daha doğru olacağını söyledim. Bazen bir tek problemin üzerinde gece yarısına kadar çalıştım. Bitiremediğim zamanlarda ertesi sabah erkenden gene çalışmaya başladım. Yoklamalardaki notlarım yavaş yavaş düzelmeye başladı. Güçlüklerimi böylece yenmiş oldum ve imtihanda da muvaffak oldum”.

Bunu okuyan birçok okuyucular “n Ach” kodlarına sistemi hakkında en ufak bir teknik bilgiye sahip olmadıkları halde bile, ayn ayn iki az gelişmiş memlekete ait okuma kitaplarından alınan bu iki hikâyeden İkincisinin başarıya erişme konusunda birinciden çok daha etkili olduğunu anlamakta güçlük çekmezler.

İkincisi bundan birçok kuşak önce Amerikan çocuklarına verilen okuma kitaplarındaki hikâyelere pek benzemektedir. Öteki ise daha fatalist bir dünya görünüşü aksettirmekte ve ilerlemeyi engellemektedir.

“n Ach” seviyesi devlet adamlarına bir memleketin ekonomisini gözetlemek ve birçok hallerde de ekonominin bozuk gitmesine karşılık bir şey yapmak üzere teşebbüse geçmek için önemli bir vasıtadır. Mesela İngiltere, bir kuşak önce (1925 sıralarında) çocuk okuma kitaplarının “n Ach” puanını tespit etmek için incelenen 25 memleket arasında 5’nci geliyordu. 1950 sıralarında 39 memleket arasında “n Ach” seviyesi 27”e düştü -ki bu dünya ortalamasının altındadır- bugün ise liderleri şahsi teşebbüs esprisinin azalmasının ciddi ekonomik tesirlerini hissetmektedirler.

Ekonomi ve “n Ach”

Acaba psikologlar fertlerin ve milletlerin “n Ach” seviyesini, bilhassa tesirleri daha etrafa yayılmadan, tespit ederlerse,

bu bilgi herhangi bir şekilde ekonomik gelişmeyi hızlandırmak için kullanılabilir mi? Bunu meydana çıkarmakla veya teşhis koymakla işin bitmeyeceği aşikârdır. İngiltere’ye veya Hindistan’a daha fazla “n Ach” a, daha büyük bir şahsi teşebbüs ruhuna ihtiyaç olduğunu söylemenin ne kıymeti vardır. Genellikle o yerin bilginleri böyle bir ihtiyacın mevcut olduğunu çok iyi bilirler, belki “n Ach” puanları üzerinde bütün vakitlerini geçiren psikologlardan bunu bulmakta biraz daha yavaştırlar. Fakat asıl lazım olan şey fertlerde ve milletlerde “n Ach” ın gelişmesini sağlayacak bir metodun bulunmasıdır.

1960 yılından beri Harvard Üniversitesi’nde araştırma grubuma bağlı psikologlar bu gayeyi sağlayacak metotların geliştirilmesinde çalıştılar bilhassa iş adamları üzerinde, çünkü onların işleri yüksek “n Ach” lı aksiyon karakteristiğine sahip insanlara ihtiyaç gösterir. Başlangıçta bu görevimizde başarı kazanıp kazanamayacağımız hakkında derin şüphelerimiz vardı, kısmen bu, çoğu Amerikan psikologları gibi bizim de, temel güdülerin çocukluk çağlarında teşekkül ettiği ve sonradan bir daha değiştirilemeyeceğine dair psiko-analitik bir görüşün çok kuvvetli etkisi altında bulunmamızdan ileri geliyordu, bir taraftan da esaslı psikoterapi ve meslek müşavirlik etütleri elle tutulur uzun vadeli şahsiyet etkileri göstermemişti. Diğer taraftan biz meslekle hiç ilgili olmayan heyecanlı insanlar tarafından büyük bir teşvik görmüştük, Dale Carnegie ve bazı kilise misyonerleri bunların arasında idi, onlar yetişmiş insanları değiştirebileceklerine inanıyorlardı ve haddizatında bunu yaparak da muvaffak oluyorlardı.

Bütün bunları gözönünde tutarak 7-10 gün kadar süren kısa, iş adamlarına mahsus ve onların “n Ach” larının artmasını Hedef tutan heyecan (total push) eğitimi kursları açtık.

Dört Temel Amaç

Geniş bir anlamla kursların dört temel amacı vardı:

1.17 senelik araştırmalarımızın neticesinde “n Ach”ı yüksek olan insanlarda bulduğumuz karakteristiklere göre, kursiyerlere bu çeşit insanlar gibi düşünmek, konuşmak ve hareket etmeyi öğretiyorduk. Mesela, onlar “n

Ach” puanı yüksek olacak hikâyeler hazırlamasını (ki bu “n Ach” şartlarına göre nasıl düşünüldüğünü öğrenmek demekti), bir taraftan da halka atma oyununda (ki aynı zamanda hayatta da) kendilerine ılımlı hedefleri tespit etmelerini öğreniyorlardı.

2. Kurslar kursiyerlerin gelecek iki sene içinde kendileri için daha yüksek, fakat büyük bir itina ile planlanmış realist iş hedefleri tespit etmelerini teşvik ediyordu. Bundan sonra her altı ayda bir kendi hedeflerine ne kadar yaklaştıkları tarafımızdan kontrol ediliyordu.

3. Kurslarda aynı zamanda kursiyerlere kendileri hakkında bilgi verecek metotlardan da faydalanılıyordu. Mesela halka fırlatma oyununda kendilerinin başkalarından farklı hareket ettiklerini görüyorlardı, mesela hedefe geçiremedikleri halde daha yakın bir noktadan tecrübeyi kabul etmemek gibi. Böyle bir davranış grup tarafından tartışma konusu yapılıyor ve kursiyer realist olmayan hedeflere sadık kalırken neler düşündüğünü anlatmak zorunda bırakılıyordu. Tartışma nihayet bir insanın hayattaki temel amaçlarının ne olabileceğine doğru yöneliyor ve onun hakikaten işinde başarı sağlamayı mı, yoksa iyi bir izlenim yaratmaya veya birçok dost kazanmaya mı önem verdiği meydana çıkıyordu. Böylece kursiyerler eski alışkanlıkları ve davranışlarının etkisi altında kalmadan daha serbest bir surette başarı hedeflerini anlamak ve gerçekleştirmek imkânını buluyorlardı.

4. Kursta herkes birbirinin ümitlerini, korkularını, başarı ve başarısızlıklarını öğrendiği ve beraberce günlük hayatın dışında bir duygusal deney (hissî tecrübe) geçirerek kendini rahat ve samimi bir çevrede hissettiği için, kursiyerler arasında müşterek bir bağlılık, bir takım ruhu meydana geliyordu. Böyle bir gruba üye olmak insanın amaçlarına varmasına yardımcı olur; bu bir kere grubun sempatisine ve yardımlarına sahip olduğunu bilmesinden, bir kere de grup üyelerinin onu yapacağı işte nasıl muvaffak olacağını yakından gözetlemelerinden ileri gelir. Gizli alkol içenleri bu huylarından vazgeçirmek için bir araya toplayan terapi gruplarından da aynı etkinin meydana geldiği görülmüştür. Biz kursun sağladığı bu hususlardan hangisinin esas önemi taşıdığını daha tam söyleyemeyiz, bu ileri araştırmalarda meydana çıkacaktır ve bu gibi çabalar karşısında gösterilen genel karamsar görüş yüzünden fazla iddialı olmak niyetinde de değiliz biz yalnız insanları değiştirmek için düşünülen metotları bir arada toplamak istedik.

Bu kurslar, büyük bir Amerikan şirketinde ve birçok Meksika firmalarında yüksek idarecilerle, başarısız lise öğrencilerine; Hindistan'da Bombay ve daha küçük bir şehir olan Kakinada'daki iş adamlarına verilmiştir, iki sene sonra istatistiklerle tespit edildiğine göre kurs görmüş olanların durumlarının değiştiği görülmüştür (daha çok para kazanmışlar, daha hızlı terfi etmişler, işlerini daha çabuk geliştirmişlerdir). Kursa iştirak etmeyenler veya sair şevki idare kursları alanlara nazaran onlar çok daha iyi duruma girmişlerdir. Örnek olarak Kakinada'da elde edilen sonuçlan gözden geçirelim:

Kursun bitmesinden iki yıl sonra 9 kişi, ki 52 kişilik sınıfın % 18'i demektir, olağanüstü bir şahsi teşebbüs göstermişlerdir. Kursun bitmesinden 18 ay sonra 25 kişi, yani % 50, ahşılanın çok üstünde bir faaliyet göstermiştir. Ve bütün bunların Hindistan'da iş hacminin genel olarak artmasıyla hiç ilgisi olmamıştır.

Kontrol olarak kullanılan bir şehirde, Kakinada'dan 45 mil uzakta, olağanüstü faal iş adamların temel oranının kurstan önce Kakinada'dakinin aynı yani % 20 olduğu tespit edilmişti. Kurstan sonra Kakinada'da açık bir şey oldu: Küçük bir radyo dükkânının sahibi bir kimya fabrikası kurdu, bir bankacı ticari kredi konusunda o kadar büyük başarı gösterdi ki bankanın Kalküte'deki daha büyük bir şubesine tayin olundu, mahalli politika lideri ve hedefine erişti (ki o bu hedefi kursta kafasına koymuş ve tespit etmişti) ve Federal Hükümeti limanı derinleştirmeye ve her mevsimde işleyebilir bir liman haline sokmaya ikna etti; bir çelik fabrikasının kurulması için de planlar yapılmıştır vs. Bütün bunlar dışarıdan herhangi bir sermaye yardımı yapılmadan başarılmıştır. Bütün masraf dört defa yapılan 10 günlük kurs ve bir de 6 ayda bir yapılan ziyaretlerden ibaretti. Kurs gören insanlar kendi sermayelerini kendileri buldular ve şimdiye kadar ölmüş ve ticari hiçbir değeri olmayan bir şehre kendi kaynak güçlerini kullanarak ticaret ve endüstri getirdiler.

Böyle bir metotla başarı güdüsünü geliştirme ümidi büyük görünüyor. Bu az gelişmiş memleketlerle Amerika'daki "Sefalet cepleri"nde hızlı ekonomik gelişme sağlamak için uygulanabilir.

Daha fazla müteşebbis bir davranış alması gereken ticari sahalar için de tatbiki mümkündür. Dar gelirli gruplarından daha fazla "n Ach" puanı geliştirebilmesi için de faydalı olabilir. Mesela araştırma göstermiştir ki, Amerikan zencilerinden "n Ach" seviyesi çok düşüktür. Bu bir sürpriz

değildir. Cemiyet onların başarı çabalarını sistematik bir surette hayal kırıklığına uğratmış ve engellemiştir. Bu engeller ortadan kaldırılınca, onlara yeni fırsatlardan faydalanabilme imkânlarını verecek içgüdüleri uyarmak ve teşvik etmek gerekecektir.

Aşırı Tepkiler

Dikkat edilecek bir nokta: Ben ne zaman bu araştırmadan ve onun muazzam imkânlarından bahsedersem, dinleyicilerim tamamiyle ters yönde aşırı bir tepki gösterirler. Ya onlar şüphelerini muhafaza ederler ve güdülerin değişmesine imkân olmadığını tartışırlar ve bizim yaptığımız şeyin Dale Carnegie'ye bir psikoloji maskesi ve ilmi bir hüviyet vermekten ibaret olduğunu söylerler veya tamamen buna inanırlar ve ilk posta ile kendi mahalli problemlerini çözmek için kursun müfredat programlarını isterler.

Her iki tepki de yerinde değildir. Benim sizlere burada birkaç sayfa içinde anlatmak istediğim şeyleri ortaya çıkarmak için 20 sene sabırlı araştırma çalışmaları yapmak gerekmiştir. Bu temel araştırmalar için de yüz binlerce dolar harcanmıştır. Daha yapılması gereken şeyler için daha da fazla paraya ve geliştirmek için de zamana ihtiyaç vardır ki, bir gün ümit verici bu fikir, pratik olarak uygulanabilecek bir şey olabilsin.

Teşvike Olan İhtiyaç

Yalnız bir örnek vermek için, biz örneğin dar gelirli gruplar arasında "n Ach" m nasıl geliştirileceğini daha bilmediğimizi söyleyebiliriz. ilk teşebbüsümüzde -14 yaşında zeki, fakat okulda başarı gösteremeyen çocuklara verilen bir yaz kursunda- orta tabakaya mensup çocukların iki senelik bir süre içinde gittikçe daha fazla başarılı olduklarını, aşağı tabakaya mensup çocukların ise ilk sene içinde bir parça ilerleme gösterdikleri, fakat sonra tekrar eski başlangıç ortalamasına düştüklerini tespit ettik. Biz bunun onların tekrar kendi ortamlarına dönmelerinin, ne ana babalarından, ne de dost ve arkadaşlarından herhangi bir takdir ve teşvik görmemelerinin buna sebep olduğu neticesine vardık. Yani bir insanın güdüsünü değiştirmenin, yaşadığı ortam onun çabalarına takdir edici bir davranış göstermediği takdirde, kâfi olmadığı muhakkaktır. Onun

bulunduğu ortam hiç olmazsa muayyen bir dereceye kadar onun yeni gayretlerini desteklemelidir.

Kendi dört duvarları arasından çıkmayı tasarlayan zenciler şu problemle karşı karşıya kalırlar: Evlerinde onlara şüphe ile bakılır, işlerinde şüphe ile bakılır, “n Ach” seviyesinin yükselmesinin bir faydası olmaz, çünkü bir ay sonra başarıya karşı gösterilen güvensizlik onun büsbütün düşmesine sebep olur, biz yalnız “n Ach” m nasıl yükseltilebileceğini öğrenmekle kalmayıp onun uygulama metotları üzerinde ilgilileri eğitmek ve onun gelişebileceği müsait ortamlar yaratmak imkânlarını araştırmak zorundayız.

Bu eğitim metotları çoğu daha ön deney dönemindedir. Onlan geliştirmek için para ve zamana ihtiyaç vardır, fakat toplum insanların yetişmesi uğrundaki bu muazzam tecrübeye inancını ve katkısını esirgememelidir.

YAŞ DAL

Eğer bir çocuk kavga ve gürültü içinde yaşarsa, kavgacılık öğrenir. Eğer bir çocuk korku içinde yaşarsa, korkmayı öğrenir.

Eğer bir çocuk daima ona acıyan insanlarla beraber yaşarsa, kendini zavallı hissetmeyi öğrenir.

Eğer bir çocuk kıskançlık içinde yaşarsa, nefret etmeyi öğrenir.

Eğer bir çocuk cesaret ve heyecana değer verilen bir çevrede yaşarsa, kendine güvenmeyi öğrenir.

Eğer bir çocuk övmeyi bilen insanlarla beraber yaşarsa, başkalarını da takdir etmeyi öğrenir.

Eğer bir çocuk sevgi içinde yaşarsa, sevmeyi öğrenir.

Eğer bir çocuk kendisini adam yerine koyan bir çevrede yaşarsa, hayatta erişmek için çalışmaya değer bir amacı olmasını öğrenir.

Eğer bir çocuk dürüst hareket eden insanlar içinde yaşarsa, adaletin ne olduğunu öğrenir.

Eğer bir çocuk sözlerine güvenilir insanların içinde yaşarsa, hakikatin ne olduğunu öğrenir.

Eğer bir çocuk açık kalpli, güler yüzlü ve anlayışlı insanların arasında yaşarsa, dünyanın gerçekten yaşamaya değer güzel bir yer olduğunu öğrenir.

Ann LANDER

BAŞARI İÇİN HATASIZ FORMÜL

Arthur GORDON

Bulunduğum yere yakın bir üniversitede bir diploma töreni münasebetiyle bir şeyler söylememi rica ettikleri zaman bir dostum şu sözleri söylemişti "Merak etme bu basit bir şeydir. Bütün yapacağın şey onlara başarıya erişmek için hatasız bir formül vermektir".

Tabii bu alayla söylenmiş bir şeydi, fakat ben bu sözleri hiçbir vakit unutmadım. Onların üzerinde ne kadar düşündümse, o kadar inandım ki, başarıya gidecek yolu gösteren gerçekten hatasız bir formül vardır ve onu takdir edecek ve uygulayacak kadar akıllı olan herkes bundan faydalanabilir.

Amerikan Endüstrisinde terfiye namzet olan personel arasındaki rekabet korkunç derecede büyüktür. İş adamları senelerce üniversitede sicil kayıtlarını incelerler, adayları süzgeçten geçirirler ve bütün bu testlerden geçen insanlara da özel fırsatlar sağlarlar. Peki acaba bulmak istedikleri nedir? Zekâ mı? Çalışmak mı? Teknik mi? Tabii bütün bunlar arzu edilen şeylerdir. Fakat onlar bir insanı ancak muayyen bir noktaya kadar götürürler. Eğer o başa geçecekse ve kendisine kumanda yetkisi verilecekse, bunların üstünde ve bunlara ek bir kabiliyeti olmalıdır. Bu kabiliyet onun verimini iki veya üç misline çıkarır. Bu büyülü karakteristiği ifade edebilmek için yalnız bir tek kelime vardır: Dürüstlük. Bu kelimenin batı dillerindeki karşılığı "Intégrité" dir, tamamlık, kemal ifade eder. Matematikte "Intégré" bir sayı, tam bir sayıdır. İşte dürüst bir adam da kendine karşı tam bir adamdır.

Yani o düşündüğünün aksini söylemez, onun için yalan söylemek mümkün değildir. O inandığı şeyin aksini yapmaz, yani o hiçbir zaman kendi prensipleri ile mücadele halinde değildir, işte ben şundan eminim ki, inan içinde kendisiyle mücadeleden uzak olursa, huzur içinde olursa, bu ona, başarıyı kaçınılmaz bir şekilde sokan o ekstra enerji ve düşünce berraklığını verir.

Dürüstlük insanın içinde bina edilmiş davranışların bir toplamıdır, işte birkaç örnek:

- Dürüstlük insanın en iyi kıymetlerine göre yaşamasıdır.

Yıllarca önce bir yazar fena bir yatırım yaptı ve bütün servetini kaybederek iflas etti. O borçlu olduğu paranın her kuruşunu ödeyerek bu işin içinde temize çıkmak istiyordu, üç sene bunun için çalıştı. Ona yardım etmek için bir gazete özel bir fon açtı. Önemli kişiler büyük katkılarda bulundular. Bu büyük bir imtihandı; kabul etmek bütün o ağır yükten bir anda kurtulmak demekti. Fakat Mark Twain kabul etmedi ve bu paraların hepsini iade etti. Yedi ay sonra, müthiş bir başarı kazanan yeni kitabı ile borçlarının hepsini ödedi.

• Dürüstlük üstün derecede gelişmiş bir şeref duygusudur.

Evet yalnız namuslu olmak değil, şerefli olmak.

Büyük Frank Lloyd Wright Amerikan Mimarlar Enstitüsünde yaptığı bir konuşmada şöyle demişti: “Bu şeref duygusu nedir? Evet, bir tuğlanın şerefi nedir? Şerefli bir tuğla ne ifade eder? Tuğla, tuğla değil midir? Bir kuruluşun şerefi nedir? O iyi bir kuruluş demek değil midir? Bir adamın şerefi nedir? Sadık bir fert olmak”. İşte Frank Lloyd Wright’in söylediği tam budur. Kendi standartlarına, böylece kendisine sadık bir fert olmak.

• Dürüstlük demek bir vicdan sahibi olmak ve onu dinlemektir.

Martin Luther Papalık tarafından ölümünün emredildiği şehrin kapılarında düşmanları ile karşılaştığı zaman şunları söylemişti: “Vicdana karşı hareket etmek ne emniyetli ne de akıl kândır. İşte burada duruyorum. Allah yardımcım olsun, başka türlü hareket edemem.”

• Dürüstlük, insanın kanaatından dönmeyecek cesarete sahip olması demektir.

Bu hak bellediğimiz yolda gitmekte ısrar etmek kabiliyeti, hatta gerekirse o yolda yalnız bile kalsanız gitmek ve yanlış olduğunu bildiğiniz şeyin yanlış olduğunu söylemek hasletidir. Büyük bir hastanenin ameliyat salonunda genç bir hemşire, sorumluluk gününde, “Doktor” diyor, “siz 11 tampon çıkardınız, halbuki biz 12 kullanmıştık.”

“Ben hepsini çıkardım”, diyor doktor, “yarayı artık kapayabiliriz.”

Hemşire ısrar ediyor, “biz 12 tampon koyduk.” Operatör “sorumluluğu ben üzerime alıyorum”, diyor hiddetle, “kâfi.”

Hemşire sesini yükselterek “bunu yapamazsınız”, diyor, “hastayı düşününüz!”

Doktor gülümsüyor, ayağını kaldırıyor ve hemşireye 12’nci tamponun üzerine basmış olduğunu gösteriyor. “Aferin kızım” diyor. Doktor onun dürüstlüğünü imtihana tabi tutmuş ve genç kız imtihanı kazanmıştı.

• Dürüstlük mecbur olmadığımız şeye itaattir.

Bu meselenin tam kalbidir. Kimse sizi içinizdeki en iyi cevhere göre yaşamaya mecbur edemez. Hiç kimse size ait bir şeye sizi zorlayamaz. Hiç kimse sizi zorlayamaz. Hiç kimse size vicdanınıza uymaya zorlayamaz. Dürüst bir adam bunları kendiliğinden yapar.

İkinci Dünya Savaşında Amerikan orduları Fransa’dan geçerken bir albay ve bir jip şoförü yanlış bir yola saptı ve tam bir Alman tank taburu ile karşılaştı. Her iki adam da derhal jipten atladılar ve saklandılar. Çavuş yolun kenarında yeşillikler arkasına, albay da yolun altındaki bir kanala. Almanlar çavuşu gördüler ve ateş ederek ona doğru ilerlediler. Albay görünmüyordu ve orada saklı kalabilirdi, o elindeki silahı ile tanklara karşı çıkmaya karar verdi ve öldürüldü. Çavuş esir alındı ve sonra bu hikâyeyi anlattı. Albay bunu neden yaptı acaba? Hiç kimse bunu yapmasını zorlamıyordu, fakat onun vazife anlayışı, kendi emniyetini düşünmesinden çok daha kuvvetli idi.

Güç bir şey evet! İşte hakiki dürüstlüğün bu kadar nadir bir şey olmasının ve herkes tarafından hayranlıkla karşılanmasının da sebebi budur.

Fakat son kazanç düşünülürse bütün güçlüklere değer. Dürüstlüğün getirdiği şeylerden, faizlerden bir ikisini görelim:

Cesaret: Dürüstlük bir insana üzerine risk alma kuvveti verir, meydan okumalardan zevk aldırır, emin fakat hoşa gitmeyeni reddettirir. Dürüst bir adamın kendine güveni vardır, çünkü kendisine karşı güvensizlik göstermek için bir sebep yoktur.

Sebat: Dürüstlük insanda amacına varmak için sarsılmaz bir kuvvet ve işi yanda bıraktırmayan bir sebat verir. “Hiçbir zaman kabul etmek yok”, Winston Churchill böyle demişti,

“Hiçbir zaman, hiçbir zaman, hiçbir zaman. Büyük, küçük, manalı veya manasız hiçbir şeyde sebatsızlık gösterme! Şerefin, kanaatin ve sağduyunun haricinde hiçbir şeyi hiçbir zaman kabul etme!” Churchill hiçbir zaman etmedi.

Huzur: Dürüst insanlar, bunu çok gördüm, şoklara karşı mukavimdirler. Onların içinde bir nevi itidal, temkin kalkanı vardır ve bu onlara güçlükleri

ve hatta haksızlıkları kabul ettirmeye muvaffak olur. Herry Emerson Fosdick, Lincoln'u dostlarının muayyen bir konuşmasını yapmaması için nasıl uyardıkları anlatır. Bu 1858'de senato seçimleri sırasında idi. Lincoln şu cevabı vermişti, "Bu konuşmamdan dolayı düşmem güçlükleri ve hatta haksızlıkları kabul ettirmeye muvaffak olursa, ziyanı yok hakikate bağlı olarak düşeyim." O huzur içinde idi. Hakikaten düştü, kazanamadı, fakat iki sene sonra Cumhurbaşkanı oldu.

Dürüstlüğün insana getirdiği daha birçok faydalar vardır: Dostluk, güven, hayranlık, saygı. İnsan ırkına ait ümit verici şeylerden biri de insanların hemen hemen iç güdüsel olarak dürüstlüğü takdir etmeleri ve hiçbir direnç göstermeden ona doğru cezbedebilmeleridir. İnsan acaba onu nasıl elde edebilir? Bu hususta tam uygun bir cevap bulunacağından emin değilim. Bana kalırsa ilk adım küçük basit şeylerde tam dürüst hareket etmeye çalışmaktır. Doğruyu söylemek, hoşa gitmediği zaman o ufak yalanı söylememek; doğru olması ihtimali çok az olduğu halde o ballı dedikoduyu yapmamak; özel konuşmalarınızı büro telefonu ile yapmamak.

Bu gibi disiplinli hareketler küçük görünür, fakat eğer hakikaten dürüstlüğü arıyorsanız ve onu bulmaya başlıyorsanız, onun bu kuvvetini geliştiriniz, sonra o kendisi sizi sürükleyecektir. Nihayet hemen hemen elde edilmesi kıymetli olan her şeyin kendine göre bir dürüstlüğü olduğunu ve bunun zorlanmaması gerektiğini anlamaya başlarsınız.

Başarı için hatasız bir formül mü? Evet. Bunda hata yoktur. Eğer şöhret, para, iktidar veya bütün o herkesin bildiği ölçülere aldırmadan, dürüstlüğü arar ve bulursanız, siz başarılı bir adamsınızdır demektir.

Çocukluğumda büyükbabamın iş yerine giderdim. O, müşterileriyle hiçbir belge ve bağlantı imzalamazdı ve "ben size bir Türk gibi güveniyorum, başka bir şey gerekmez " derdi.

Dr. Albert Schweitzer

Uzun zaman devam eden bir anlaşmazlık, her iki tarafında haksız olduğunu gösterir.

Voltaire

Medeniyete küfretmeyiniz. O bize olağanüstü şeyler getirdi. Medeniyet aslında iyi bir şeydir. Tehlikeli olan onun içinde kaybolmamızdır.

Abraham Herschel

BİLMEK, YAPMAK VE BAŞARMAK

San Mişel’in Kitabı ile meşhur İsveçli Doktor Axel Munthe Capri’deki evinin duvarlarına vaktiyle kendi başarı formülünü şöyle yazdırmıştı:

“Bilmek, istemek, cüret etmek ve susmak.”

Einstein’ın formülü biraz başkadır:

“Çalış, oyna ve dilini tut!"

Dost kazanmak sanatı kitabıyla ün salan Dale Carnegie de başarının sırrı:

“İnsanlarla geçinmesini bilmek ve onları idare edebilmektir.” derdi.

Hayat bir matematik formülü ile ifade edilecek kadar basit olmadığı için her başarı kazanmış insanın kendine göre bir formülü, bir düşüncesi vardır. Birinci Dünya Savaşı’nın Kaplanı Fransız Başvekili Clemanceau da başarısının sebebini şu cümle ile izah ederdi:

“Başımı tararken saçlarımdan başka bir şey düşünmem.”

Ampulü bulan ve teknik sahada insanlığa buluşları ile en çok iyilik etmiş olan meşhur Edison bu başarılı buluşlarının “Yüzde doksanının ter, yüzde onunun ilham” olduğunu söylerdi.

Bütün bu güzel söz ve düşünceleri ilk bakışta bir ortak paydada toplamak güç görünür. Halbuki ister doğrudan doğruya söylenmiş olsun, ister söylenmesin başarıya varmanın birinci basamağı bilmektir. Bu ister teknik alanda olsun, ister sosyal alanda olsun, o işle ilgili bütün bilgilere sahip olmak demektir.

Yalnız meselenin noktası, bir şeyi bildiğimizi söylediğimiz veya iddia ettiğimiz zaman, hakikaten o bilgiyi kullanacak kadar ona sahip olup olmadığımızdır.

Bundan on beş yıl kadar önce yabancı uzmanlar memleketimizde iş metotlarını ıslah etmek üzere ilgili mühendis ve ustabaşılardan teşekkül eden bir gruba kurs veriyorlardı. Kursta ele alınan konular istihsal mühendisliği veya daha sonraki adıyla metot mühendisliği (hatta bugün şevki idare mühendisliği de denmektedir) ismi altında toplanıyordu. Bu sahada uzun tecrübeleri olan yaşlı bir uzmana anlattıkları bittikten sonra genç bir mühendis şöyle bir sual sordu:

“Sizi büyük bir dikkatle dinledim, fakat özür dileyerek şunu söylemek zorundayım ki, bütün bunlar bizim mühendis okullarında gördüğümüz konular ve bilgilerdir. Halbuki biz çok başka şeyler bekliyorduk.”

İhtiyar uzman gülümsedi ve “çok haklısınız”, dedi “siz benim Einstein’ın yeni teorilerinden mi bahsedeceğimizi zannetmiştiniz! Benim söylediklerimi mühendis okulundan çıkmış her mühendis bilir. Yalnız ben şu ana kadar gördüğüm atölye ve fabrikalarınızda sizin bu bilgileri bildiğinizin en ufak bir emaresini görmedim de...”

İhtiyar uzmanın sözleri hâlâ kulağımdadır. Bilmek demek herhangi bir malumatın şu mektep sırasında öğretilmesi ve filan kitaplık rafındaki kalın kitabın içerisinde, hatta bir masal gibi kafamızın bir tarafında bulunması demek değildir. Hakkiyle bilmek yeni bir fikri uygulamak, ondan faydalanmak, ondan meyve ve sonuç almak demektir.

Bu nokta çok önemlidir. Hayatta başarıya götüren bilgi nazarî olarak başlayan, fakat sonunda bize faydalı olarak kullanılabilen bilgidir.

Hayatta birçok insanlara rastlarsınız, bir şeyi bildiklerine inanmışlardır. Ansiklopedik bilgiye de sahiptirler, fakat bir şeyi pratik olarak yapıp netice alamazlar. Çünkü bilgileri sırf nazaridir. Kâfi değildir. Ya da başlamak cesaretini ve bitirmek azim ve sebatını gösteremezler. Bir İngiliz atasözü başarıya varmak için “dene, dene ve gene dene,” der. Meşhur kutup seyyahı, Amiral Peary’nin küçük torunu bir gün büyükannesine: “Büyükanne” der, “ben aya gitmek istiyorum, acaba gidebilir miyim?” Şu anda büyükannenin cevabını okumadan kendinizi onun yerine koyun ve ne cevap vereceğinizi bir düşünün. Bu, üzerinde uzun zaman düşüneceğiniz ve unutamayacağınız bir test olacaktır. Şimdi bakın bu büyük kadın küçük torununa nasıl cevap vermiştir:

“Eğer istediğin şeyi hakikaten candan istiyorsan, onun hakkındaki bütün bilgileri bıkmadan, yılmadan ve yorulmadan öğrenebilmeyi başarabilirsen ve sonra bunları uygulamak için bütün kuvvet ve cesaretini sarf edebilirsen, senin dünyada yapamayacağın hiçbir şey yoktur.”

Zamanımızın en ünlü psikologlarından William James’ten başarının bir tek kelime ile tarifi istenmiştir. Çok güç bir şey, demiş psikolog, fakat madem ki ısrar ediyorsunuz söyleyeyim: “Cesaret!”

Bununla başarının son basamağına gelmiş olduk; o da hata yapmaktan, başkalarının bizi yanlış anlamasından korkmamaktır. Eğitim sistemimizi

inceleyen yabancılar bizim zekânın, şahsi teşebbüsün ve düşüncenin gelişmesinden fazla, hafızaya dayanan bilgilere önem verdiğimiz kanısındadırlar.

İş hayatımızı inceleyen yabancılar da hata yapmak korkusunun Demokles'in kılıcı gibi her idarecinin başı üstünde bulunduğunu ve bu yüzden işlerin yapılamadığını veya çok yavaş gittiğini iddia ederler.

Uzun zaman Türkiye'de önemli görevlerde bulunmuş bir yabancı uzman da, "Mevzuatta cezaî müeyyidelerin çokluğu nispetinde amirlerin karar verme kabiliyetleri azalır," demişti.

Şu halde bir kere toplum olarak başarıya varabilmek için, yapacağımız şeyleri hakikaten bildiğimize kani olmalıyız. Bilmediğimizi kabul etmek çok büyük bir fazilettir, eskiler "kişi noksanını bilmek gibi irfan olmaz," derlerdi. Çünkü onu bir kere kabul ettik mi, gittikçe ufalmakta olan bugünkü dünyamızda herhangi bir kimse onu bizden daha iyi bilmektedir ve bir tevazu ile onun önünde eğilerek, istediğimiz şeyi ondan öğrenebiliriz.

Bundan sonra tatbikat gelir. Yapmak gelir. Hata yapmakta korkmamak gelir. Yalnız bunu cemiyetçe kabul etmemiz lazımdır. Çünkü hiç iş yapmayan hiç hata yapmaz. Cemiyetleri yükselten insanlar, hata yapan, fakat hatalarından dönecek kadar şahsiyet sahibi olan ve onları bir daha yapmayacak kadar da sağ duyusu olan kimselerdir.

İş yapan insanlar teşvik edici bir ortam yaratmak için insanlar hakkında hüküm verirken, yalnız hatalarını değil, yaptıkları işleri de gözönünde tutmaya alışmalıyız. Çünkü Allah bile onlar hakkında hükmünü bütün bir ömrün muhasebesini yaptıktan sonra veriyor.

Bilmediğini bilene öğretiniz.

Bilmediğini bilmeyenden kaçınız.

Konfüçyüs

Ne kadar az bildiğimizi anlayabilmek için ne kadar çok şey bilmemiz gerektiği ne kadar gariptir. Cahil olduğunun farkına varmak bilgiye doğru atılmış büyük bir adımdır.

Disraeli

Bilginin kendisinde büyük bir kudret vardır.

Bacon

Bizim bugünkü bilgimiz sayısız, kafanın hayranlık verici düşünce ve tecrübelerinden meydana gelmiştir.

Emerson

İnsan her şeyi bilemez.

Horeca

Bilginin iki çeşidi vardır: Biz bir konuyu ya biliriz, ya da onu nereden bulabileceğimizi biliriz.

Samuel Johnson

Başkalarını bilen bilgili, kendisini bilen bilgindir.

Lao-Tsze

Duygusal Olgunluğun Kriterleri:

Hakikati kabul etmek ve ondan yapıcı şekilde faydalanabilme kabiliyeti.

Değişikliği kabul etme ve ona uyabilme kabiliyeti.

Gerilim, üzüntü ve korkuların meydana getirdiği belirtilere karşı göreli bir serbestliğe sahip olmak.

Vermekte, almaktan daha fazla bir tatmin bulma kabiliyeti.

Başka insanlarla, istikrarlı bir surette karşılıklı tatmin ve yardıma dayanan bir ilişki kurma kabiliyeti.

İnsanın içindeki içgüdüsel düşmanca enerjiyi, yaratıcı ve yapıcı maksatlarla kullanma kabiliyeti.

Sevme kabiliyeti.

Dr. William C. Menninger

SONUÇ ALMA SANATI

Ziya Paşa’nın meşhur bir beyiti vardır. Yeni dile göre karşılığı şu olabilir:

“Ya bir işe önceden başlama, ya da başladığın işi bitir, yanda bırakma!”

Bence ilkokuldan en yüksek öğrenime kadar her eğitimin ilk amacı bu olmalı. Başlanan işi bitirme şuuru daha küçük yaştan kafalara aşılanmalıdır.

Başkenti dolaşan yabancı bir uzman yanda kalmış bina ve yollan işaret ederek. “Bunlara dayanabilmek için siz zengin olmalısınız,” demişti.

Yüksek, asansörlü, modem binalar görürsünüz, önünde iki metrelik yolu, yaya kaldırımı, duvarı, hatta kapısı bile tamamlanmamıştır; hayır, içinde oturanlar yeni taşınmamışlardır, en aşağı bir iki seneden beri orada oturuyorlar. Mesele para da değildir. İlgililer hep beraber üç beş yüz lira verseler, o kocaman apartmanın etrafı güllük gülistanlık olur. Öyleyse neden? İşi tam bitirme, netice alma zevkine, şuuruna sahip olmamaktan.

Bir Fransız dergisi İngiltere ile ilgili olarak çıkardığı özel bir sayısından İngilizler hakkında şu sözleri söylüyor:

“İngilizler prensiplerinden ziyade neticelere önem verirler ve devamlı başarılarının sebeplerini de burada aramak yerinde olur." Çünkü başarının bir tarifi de netice almak, başlanan işi bitirmek sanatıdır.

İlkokulda küçük yavruya ödev veren öğretmen, hiçbir zaman bu ödev bitmeden ona bir yenisini vermemeli veya “onu bırak şimdi, ötekine başla” dememelidir. Çektiğimiz bütün sıkıntılar işte buradan başlar.

Evinizde bir musluk bozuktur, badana, boya veya herhangi başka bir tamirat işiniz vardır. Usta bir aralık kaybolur, beklersiniz, ararsınız ve nihayet alışırsınız. O başka bir yerde de iş almış ve ona da aynı zamanda başlamıştır.

Bundan 35 sene kadar evvel Almanya’da büyük bir mağazadan gömlek almak üzere sıramı bekliyordum. Benden önceki müşteri bir türlü çıkarılanı beğenmiyor, zavallı satıcı kıza neredeyse bütün çekmece ve rafları boşalttırıyordu. Dayanamadım, “afedersiniz” dedim, “ben şu gömleği almak istiyorum, beyin işi uzun süreceğe benziyor, bir dakika bana bakabilir misiniz?” Kızcağız birden şaşırdı, adeta anlamamış gibi, “sıra bayındır” dedi, “onun işi bitmeden size nasıl bakabilirim.” Ben de tabii bekledim.

Şimdi netice almaya tesir eden faktörleri bir düşünelim:

Birincisi olumlu düşünceye sahip olmaktır.

Bazı insanlar vardır, her şeye “hayır” derler, her şeyin olumsuz tarafını görürler, onlara göre hiçbir şey yapılmazsa daha iyi olur. Çünkü onlar her şeyin sonunda bir aksilik, bir yanlışlık çıkacağına, hatta başlarına bir bela geleceğine inanırlar. Böyle insanların cemiyetinden uzaklaşmaya çalışınız, eğer bunu yapamazsanız, hiç olmazsa teşebbüslerinizi onlara açıklamayınız. İşi bitirdikten sonra görürlerse, artık size engel olamazlar. Onlar rahatlarını her şeye tercih eden, alışkanlıklarının bağnazlığı içinde yaşayan insanlardır, kolay kolay değişmezler.

İkincisi hiçbir işe onu sonuna kadar iyice düşünmeden, yani planlamadan başlamayınız.

Ziyanı yok, bunun için sarf edeceğini2 zaman uzun olsun, bu sizi lüzumsuz üzüntülerden ve işin yarıda kalmasından kurtarır. Ani karar verip, aklınıza gelen her şeyi yapmaya kalkışmayınız. Masa başına oturunuz ve yapacağınız şeyleri sırasıyla yazınız. İmkânlarınızı da not ediniz ve sonra düşününüz. Yalnız unutmayınız ki, hiçbir şey yüzde yüz tam olmaz. Eksik kalan kısmı karakteriniz, azminiz, cesaretiniz, bilginiz ve insanlarla geçinme kabiliyetiniz tamamlayacaktır.

Üçüncü nokta hata yapmaktan korkmamaktır.

Her işte muayen bir hata yüzdesi vardır. Hiç hata yapmamak isteyen insan hiç iş yapmayan insan demektir. Mesele hata yapmamak değil, hatalardan ders alıp onların tekerrür etmesine mani olmaktır.

Dünyanın en büyük beyin mütehassıslarından bir doktor öğrencilerine verdiği bir konferansa şöyle başlamıştı:

“Hayatımda bu konuda o kadar çok hata yaptım ki, artık sizin bu derece hata yapmanıza imkân kalmamıştır.”

Dördüncü nokta olarak şunu hatırlatmak isterim. Shakespear, Kral Leafde şöyle yazar: “En iyiyi bulmak için uğraşırken iyiyi kaybediyorsunuz.” Evet, daha iyi iyi’nin düşmanıdır. Bir şeyi mümkün olduğu kadar iyi yapmak istemek doğrudur. Fakat daha iyisini, belki o an için imkânsızını yapacağım diye iyiyi bitirmemek, yanda bırakmak hiçbir zaman doğru değildir. İdeal çözüm o işi mümkün olan en iyi şekilde bitirmeye gayret etmek ve ileride gerekirse yeni tecrübe, bilgi ve imkânlara göre ıslah etmektir. Frenklerin bir sözü vardır: “Roma bir günde yapılmamıştır,” derler.

Beşinci faktör ekip halinde çalışmaktan zevk almak, başka insanlarla beraber bir işi yapmış olmakla iftihar etmektir.

Bazı insanlar vardır, her işi tek başına yalnız yapmak isterler. Kurdun, ensesinin neden kalın olduğu sorusuna “her işi kendisi yapar da ondan” şeklinde verilen cevap bugünkü sosyal hayatta tamamiyle doğru sayılacak bir hikmet (bilgelik) değildir. Önemli hiçbir iş tek başına yapılamaz. Medeni dünyada birçok insanların işbirliğine ihtiyaç vardır. Bu işbirliğini sağlayabilmek için de başta tolerans olarak bazı iyi huylara sahip olmamız gerekir. Fakat her şeyden önce bizim başkalarından istediğimiz şeylerin onların da ayniyle bizden istedikleri ve bekledikleri şeyler olduğunu hatırlarsak, bu yolda epey mesafe almış oluruz.

Altıncı olarak kendimizi ve çevremizdekiler şu düşünceye alıştırmalıyız: Bu işin yapılmış olması, yapılmamış olmasından farklıdır, lüzumludur ve daha iyidir. Birçok insanlar, canım şunu yapmasak ne olur, sonunda ölüm yok da demeyi bir marifet sayarlar. Evet eğer Edison da böyle düşünseydi belki hâlâ elektrik yerine mum veya yağ kandili yakacaktık. Dr. Fleming de aynı düşünceye sahip olsaydı, penisilin bulunmayacaktı. Ya Atatürk! Bunu düşünmeye bile cesaret edemiyorum. Eminim ki şu anda bu satırları yazamazdım.

Bu üzerinde durulması gereken çok önemli bir noktadır, çünkü Batı ile Doğu düşüncesinin farkını meydana koyar.

75 yaşında bir yabancı uzmanla çalışıyorduk. Kendisi ne zaman büromuzdan telefon etse, telefonu tam yerine koyar ve başkalarının dolaştırdıkları kordonu düzeltirdi. Evet, 75 yaşındaki adam!

Yedinci faktör, toplantılara önem vermek ve onlardan faydalanmaktır. İspanya Demiryollarına ait bir teşkilat el kitabını tercüme ediyorduk. Burada, toplantılarda konuşulacak konular yalnız önceden tespit edilmiyor, aynı zamanda konuşma müddetleri de Genel Müdür tarafından bizzat önceden gündeme işaret ediliyordu. İspanyol olan tercümana bunun sebebini sordum. Şimdiye kadar hiçbir el kitabında böyle bir şey görmemiştim. Güldü, “İspanyollar” dedi, “çok konuşmasını severler.”

Genellikle hepimiz çok konuşmasını severiz ve toplantılardan iyi netice alınmamasının başlıca sebeplerinden biri de herkesin lüzumundan fazla konuşması ve hemen hemen karşısındakiler! hiç dinlememesidir.

Montesqieu, “insanlar ne kadar az düşünürlerse o kadar fazla konuşurlar,” der. Müşterek konularda artık her işi bir arada toplantılarda çözülmektedir. Yeni Kat Mülkiyeti Kanunu bu hususta birçok yenilikler getirmiştir. Beraberce netice almasını bilmeyen insanların toplantıları herkes için bir azap olur, hiçbir şey halledilemez ve çok defa insanlar birbirlerinden nefret ederek ayrılırlar. Bu da menfaatleri müşterek olan insanlar için feci bir sonuçtur.

Sekizinci faktör, kendimizi mümkün olan ufak işlerden başlayarak zora doğru gitmeye alıştırmaktadır. Bazı insanlar vardır, mümkün olmayan şeyleri başarmak için bütün ömürlerini verirler, fakat mümkün olanı yapmak için bir dakikalarını harcamazlar.

Mümkün olan ile olmayan arasında matematik bir sınır yoktur, sizin için mümkün olan benim için mümkün olmayabilir. Sorun burada akıl ve mantık ölçüsünü kullanabilmektedir. Hayatta mümkün olmaz gibi görünen birçok şeyleri yapmak kabildir, fakat bunlar için ödenen bedeller de ona göredir. Eğer ne kadar yüksek olursa olsun, böyle bir bedel öde-' meye karar verebiliyorsanız, sizin için yapılamayacak hiçbir şey yoktur. Mesele işi yanda bırakıp, bedelleri ve zamanları boşuna harcamamaktır.

Büyük adamların ölçüleri başka, bizim gibi orta seviyede insanların ölçüleri başkadır.

Eğer hayatımızı ve çabalarımızı düşünürsek yaşayış ve arzularımızın öteki insanların varlığına bağlı olduğunu görürüz. Bildiğimiz ve inandığımız şeyleri bize başka insanlar öğretmişlerdir. Herkesin kıymetini bilmeliyiz.

Einstein

Ustalarım, içinde bu kadar iyi kitapların bulunduğu bir yere kötü bir dünya olabilir mi?

Andrew Lang

Orta yaşımızdan önce okuduğumuz kitaplar karakterimizi kalıplar ve hayatımızı etkilerler.

C. Pitman

TOLERANS

Emerson, “Sosyal hayatta en faydalı fazilet toleranstır,” der. Meşhur Amerikan yazar ve tarihçesi Hendrik William Van Loon insanlığın kurtuluşunun ancak toleransla kabil olduğunu ve gerek şahsen ve gerek toplum halinde huzur içinde yaşamak istiyorsak, tolerans sahibi olmamız gerektiğini söyler.

İş hayan da sosyal hayatın bir parçası olduğu için tolerans sahibi olmayan bir amirin bu sahada muvaffak olmasına imkân yoktur. Esaslı bir tahlile tabi tutarsak görünür ki, çektiğimiz bütün güçlükler söz sahibi olan kimselerin bilgisizliklerinden, tecrübesizliklerinden ziyade toleranssızlıklarındandır.

Gandhi’nin şu sözleri ne kadar düşündürücüdür:

“Toleranssızlık kendimize ve davamıza gûvenemediğimizin bir işaretidir

Bu güzel sözlerden sonra eskiden tasamuh, müsamaha, hatta hamuliyet ve şimdi de hoşgörü diye ifade edilen toleransın nereden geldiğini ve tarifini inceleyelim. Encyclopedia Britannica şöyle der:

“Tolerans: Latince tolerare’den gelir. Müsamaha etmek, tahammül etmek manasında dır.”

“Başka insanların hareket ve hükümlerinde serbest olmalarına müsaade edilmesi; toplumun gidiş ve görüşlerine aykırı olan fikirlere karşı sabırlı ve peşin hükümsüz tahammül ve müsamaha gösterilmesi.”

Ingiliz doktorlarında Prof. Makintosh bu tarifi şu şekilde açıklar:

“Tolerans yapılan her şeyin kolayca kabul ve tasvip edilmesi değildir. Bununla, başkalarının görüşlerini anlamak kabiliyetini, acı hiçbir his beklemeden ve anlayışlı bir şekilde tartışmak arzusunu söylemek isterim.

Çünkü tolerans kayıtsızlık ve adamsendecilik değildir, uzun bir kişilik gelişimine ihtiyaç gösteren güzel bir huydur.” Toleransın tarihi insan oğlunun düşünmek hakkı uğrundaki mücadelelerinin tarihidir. Orta çağlar boyunca kurulan engizisyonlar dini taassubun yani toleranssızlığın en derin ve acı örneklerini vermişlerdir.

Hüküm giymiş bir suçlu asılmak üzere idam yerine götürülmektedir. Tam Ali’nin önünden geçerken, durur ve büyük bir hiddetle yüzüne tükürür. Halifenin yanındakiler ne yapacaklarını şaşırırlar, fakat o onlara şu emri

verir: “Bu adamı derhal serbest bırakın. Bizden sonra gelecekler onun suçunu unuturlar da benim yüzüme tükürdüğünden dolayı asıldığını zannederler.” Konya’da Mevlana’nın türbesini ziyaret edenlere çok defa çıkarken sağ tarafta farsça yazılı ve “bâzâ” diye başlayan o meşhur levha gösterilmez. Avrupa’da Incil’deki bir noktalı virgülü değiştirmeye cüret edenlerin yakıldığı bir devirde Mevlana şöyle diyordu:

“*Gelsin, varlık namına ne varsa gelsin,*

Kâfiri, putperesti, mecuzisi gelsin,

Yoktur dergâhımızda nevmidi (umutsuzluk),

Tövbesini bin kere bozan da gelsin.”

Milyarder Rockfeller (ihtiyar Rockfellerin oğlu) Cihan Harbi’nden sonra Paris’teki tarihi Versaille sarayının tamir ve restorasyonu için 20 milyon dolar gibi büyük bir yardımda bulunmuştu. Sarayın tamir işlerinden büyük bir kısmının bittiği bir sırada Rockfeller Paris’e gelmiş ve kimseye haber vermeden derhal Versaille sarayını görmeye gitmiştir. Saat dördü beş geçmiştir. Kapıcı dörtten sonra ziyaretçi kabul edilemeyeceğini söyleyerek Amerikalıyı içeri almadı.

Rockfeller de hiç ses çıkarmadan oteline döndü. İlgililer olayı duyunca, oteline koştular ve kapıcı kendisini tanımadığı için özür dilediler. Sonra da “fakat neden kendinizi tanıtmadınız?” diye sordular.

Rockfellerin cevabı şu oldu: “Bunu beriden nasıl beklerdiniz?”

Şimdi kısaca bir de toleranssızlığın, taassubun çeşitlerini inceleyelim:

Taassup dört nevidir:

1. Cehaletten doğan taassup (bağnazlık),
2. Menfaatten doğan bağnazlık,
3. Alışkanlıktan doğan bağnazlık,
4. Korkudan doğan bağnazlık.

Bütün tarihi inceleyip toplumumuzda tolerans, hoşgörü nedir bilmeyen amirleri, insanları tetkik edin, göreceksiniz ki onlar ya cahildirler, ya başka fikir sahiplerine müsamaha ile muamele etmek menfaatlerine aykırıdır, yahut alıştıkları şeyden vazgeçmek onlara güç gelmektedir, yahut da şuur üstü veya altı bir korkunun tesiri altındadır. Hatta toleranssızlıklarının şiddeti de bu korkunun derecesine tabidir.

Dünyanın yerinde durduğunu iddia eden papazlara döndür günü söylemekten çekinmeyen Galile, hem cehaletin, hem de korkunun sebep olduğu bir taassuba yüzünden zindana atılmış ve öldürülmüştür. Hatta bunun için de papaz zümresinin menfaatlerinden doğan bir taassup bile vardı, nitekim ki reformasyon bu korkularından onları haklı olduklarını ispat etti. Menfaatçi papaz zümresi ortadan kalkmak zorunda kaldı.

Gerek kendimizde ve gerekse başkalarında toleransa mani sebepleri ararken bir parça derinliğe giderek bu dört çeşit taassubun izlerini bulmaya çalışmalıyız.

Toleransın gıdası ilahi şüphedir. “Acaba karşımızdaki adamın da söylediklerinde haklı olduğu bir taraf yok mudur?”, şeklindeki ve Fikret’in de “Şüphe bir nura doğru koşmaktır.” diye ifade ettiği şüphe.

Toleransın dershanesi kütüphanelerdir, hocası da tarihtir. Dolayısıyla insanoğlunun asırlar boyunca başından geçen tecrübelerdir. O insanoğlu ki, daima zorla okula gitmiş ve daima da yeni bir şey öğrenmeyi reddetmiştir. Buna rağmen tarih gösteriyor ki o bir şeyler öğrenmiştir ve az da olsa her gün yeni bir şeyler öğrenmektedir.

Voltaire’nin meşhur sözü; “Söylediğiniz sözlerin hiçbirin kabul etmiyorum, fakat sizin bunları serbestçe söyleyebilmeniz için canımı veririm,” sözü tolerans ve hürriyet için söylenmiş ölümsüz özdeyişlerden biridir.

İnsan insana kendini adadıkça insandır. Bir balıkçı dostum bana tuttuğu yengeçleri içine koyduğu sepetin bir kapağı olmasına gerek olmadığını söylemişti. Yengeçlerden biri sepetten yukarı tırmanmaya başlarsa ikinci bir yengeç onun arkasından tırmanır ve onu aşağı doğru çeker. Bazı insanlar da yengeçler gibidir.

Charles Ailen

Karşındaki adama bütün kalbinle yardım etmeyi kabul edebilirsen, işte o zaman onu eleştirebilirsin, çünkü yapıcı tenkidin başka yolu yoktur.

Lincoln

İNSANLARLA GEÇİNMENİN YOLLARI

Bir tarihçi diyor ki, eski Fransız Kralları sanıldığı kadar müsrif, düşüncesiz ve zevklerine düşkün budala insanlar değildi. Bunlardan birisi olan XIV. Lui, Paris'i bütün dünyanın dikkatini üzerine çeken bir sanat, moda ve zevk merkezi haline soktu. Bugün bile güzel bayanların gözleri Paris'in üzerine çevrilir ve Paris bütün moda inceliklerini geri kalan dünyaya dikte eder.

Bütün bunlara rağmen dünyanın yaşayışını düzenleyen bu cemiyet bile insanlarla geçirmeye dair bir kitap yazıp ortaya koymamıştır.

Carnegie söz söyleme kurslarına başlamadan evvel New York'taki bütün kütüphanelerin kitaplarını didik didik etti. İnsanlarla geçinme konusunda ne yazılmışsa hepsini okudu veya okutarak özetler çıkarttı. Sonunda şu neticeye vardı:

Hakikaten bu konuda ele alınacak bir kitap yoktu. Carnegie "insanlarla geçinme sanatının ne olduğu hakkında ne düşünmüşüz, ne de şimdiye kadar konunun varlığı hakkında bir fikrimiz vardır," diyor.

Neden acaba bu böyledir? Çünkü insanlar asırlar boyunca böyle bir konunun varlığına inanmamışlardır.

1924 senesinde Amerika'da Westinghouse Fabrikalarında bir tecrübe yapıldı. 500 kişinin çalıştığı bir fabrikada fizikçiler, kimyacılar, çeşitli bilim adamları ışığın arttırılmasının orada çalışanların üzerinde ne gibi tesirler yapacağını etüt etmek üzere toplanmışlardı.

İşçiler çalışırken fabrikanın ışığı yavaş yavaş yükseltildi. Verim de artmaya başladı ve ışıkla beraber yükseldi. Fakat bir müddet sonra durdular, çünkü ışığın bundan fazla artmasına imkân yoktu. Fizikçiler memnun oldular, biz elektrik ışığını arttırmakla verimi arttırdık dediler ve böyle bir eğri çizdiler. Yalnız psikolog bu işin bu kadarla bitmediği kanısında idi. Şimdi de ışığı yavaş yavaş azalttılar. Verim gene artmıştı. Bu tecrübe günlerce devam etti, ışık artsa da eksilse de verim artıyordu. Bu hayret verici bir şeydi. Fizikçiler, kimyacılar, psikologlar araştırmanın sonunda şöyle bir sonuca vardılar.

"Orada bulunan 500 işçi böyle yüksek ilim adamlarının kendileriyle ilgilendiklerini görünce daha fazla çalışmışlardı. Çünkü adam yerine

konmuşlardır. Kendilerine önem verildiğini görmüşlerdi. Işığı artırmanın veya eksiltmenin çalışma verimi üzerine psikolojik faktörler kadar tesir etmediği anlaşılmıştır”.

İnsani ilişkiler üzerinde yapılan bu ilk deneydir. Sanayide bundan sonra iş adamları insanlarla alâkalanmanın lüzumlu olduğunu ve onlara başka gözlerle bakmak gerektiğini anlamaya başladılar.

Gerçi Spinoza 350 sene önce “insan için en önemli olan şey gene insandır,” demişti.

Bizim Nasreddin Hoca büyük bir filozoftur. Carnegie kurslarının bitirdikten sonra bunu daha iyi anladım. İşte bir örnek:

Hoca bir gün penceresinin önünde otururken iki kişinin kavga ettiğini görür. Onlar da Hocayı görürler ve onun hakem olmasını isterler. Hoca birisini dinler, ona “sen haklısın”, der. Ötekini dinler, “sen de haklısın” der. O esnada mutfakta konuşmaları dinleyen karısı dayanamaz sorar: “Hoca bu ne hal, ikisine de birden haklısın diyorsun.” Hoca kansına dönerek: “Kızma be karıcığım” der, “sen de haklısın.”

İnsanlar daima kendilerini haklı görürler ve haklı olmayacaklarını düşünmezler. Onun için de yanlış neticelere varırlar. Başkalarını anlayamazlar, onlarla geçinemezler. Çünkü herkes kendi görüşüne göre kendisini haklı bulur.

Carnegie şöyle bir misal anlatıyor. Amerika’nın bir numaralı halk düşmanı Crowley’i polisler yakalamak için çevirmişler. Yanında sevgilisi de var. Elindeki silahla polisleri ateş yağmuruna tutuyor. Polisler de gangstere ateş ediyorlar. Sonunda gangsterin mermisi bitiyor, polisler içeri giriyorlar, caniyi yakalıyorlar. Bu adam Amerika’nın bir numaralı halk düşmanıdır. Acaba kendisi için ne düşünüyor, biliyor musunuz? Sevgilisine yazdığı mektupta “Şu insanlar beni tanımıyor. Bende bütün insanlığın iyiliği için çarpan hassas bir kalp var” diyor. 22 tane polis öldürmüş bir adam böyle söyleyebiliyor, kendisini haklı görüyor.

Şu halde insanlar hakkında hüküm verirken bunu düşünmemiz lazımdır.

Küçüktüm, büyük annem hastalandı, hastaneye kaldırdılar. Ben de okuldan ziyaretine gittim. Büyükannemi çok seviyordum. Hastaneleri bildiğim yok, orada hizmet edenler nasıl çalışırlar, bilmiyorum. Büyükanneme bakmaları gereken iki hastabakıcı hemşire domino

oynuyorlardı. Büyükannemle niçin ilgilenmiyorlardı? Onlara müthiş kızdım.

Bütün gün büyükannemle ilgilenmelerini istiyordum. Yavaş yavaş düşünmeye başladım. Hasta sadece büyükannem değildi. Hastanede binlerce hasta vardı. Orada binlerce hastaya bu hemşireler bakıyordu. Bu hemşireler de insandı. Onlar biraz da kendilerini düşünmeliydiler. Küçük kafama o zaman bunu sokmaya imkân yoktu. Sonradan anladım, hemşirelere de hak verdim. Çünkü onların bütün ömrü böyle geçiyordu Onların da yaşamaya, eğlenmeye, gülmeye, oynamaya haklan yok muydu? İnsanlar her zaman mantıki düşünemezler. Hislerine ve gururlarına kapılırlar. Peşin hükümlerin etkisi altında kalırlar. Haklan olduğunu düşünürler. Hepimiz meslek hayatımızda böyle şeylerle çok karşılaşmışlardır.

Browning diyor ki: “Kendisi ile mücadele eden insan en değerli insandır”.

Konfüçyüs de “Eğer kendi kapının önü pisse, komşunun kapısının önündeki kardan şikâyet etme!” der.

Eleştirme, gurur denilen dinamit küpünü infilak ettiren bir kıvılcımdır.

Her çılgın tenkit eder, şikayet eder, mahkûm eder; yalnız karakter sahibi, anlayışlı insanlar anlarlar ve affederler.

Cariyle diyor ki, “büyük bir insan büyüklüğünü, kendisinden küçük insanlara karşı muamelesinde gösterir.”

50 sene önce, Rodezya’ya bir İngiliz valisi tayin edilmiş. Vali önüne çıkan zencileri selamlıyormuş. Yaveri valinin yanına yaklaşmış. “Lord cenapları”, demiş, “Rodezya’da valiler yerlileri selamlamaz, adet değildir.” Valinin verdiği karşılık şudur:

“Basit bir zencinin bile benden daha nazik olmasına tahammül edemem!”

Büyük amirlerden birisi odacısına, kızmış bağırmış, çağırmış. Odacı bundan çok müteessir olmuş. Nihayet dayanamamış, “beyefendi” demiş, “senin yüksek tahsilin var, mevkin var. Benim gibi bir odacı ile ne uğraşıyorsun, eğer cesaretin varsa git umum müdürle uğraş!”

Fransızların güzel bir atasözü vardır. “Bir şeyi bilmek, onu affetmek demektir”.

Carnegie diyor ki: “Ulu Tanrı bile insanlar hakkındaki hükmünü onların ömürleri bittikten sonra veriyorken, biz aciz insanlar, kim oluyoruz da onları bir kere görmekle, 3-5 yazı okumakla, dedikodu dinlemekle insanlar hakkında hüküm verebiliyoruz”.

işte insanlarla geçinmenin birinci kuralı: İnsanları tenkit etmeyin, onlardan şikâyet etmeyin ve ani hüküm vermeyin

İngilizlerin bir atasözü vardır: “Bir atı suya götürebilirsiniz, fakat ona zorla su içiremezsiniz”. İsterse içer, istemezse içmez. Atı zorla içmeye zorlarsanız içeceği varsa da içmez, insanlar da böyledir.

Freud diyor ki, “İnsanları harekete getiren iki etki vardır: Birincisi cinsiyet, İkincisi de büyük olma arzusudur.”

Dewey’de; “insanların en büyük arzusu kendilerine önem verilmesidir,” der.

Çok eskiden bir film görmüştüm. Bir gemide isyan çıkıyor, kaptan kamarasında haberi alıyor. Her zaman kapısını bekleyen genç bir tayfaya tam güveni var. Fakat isyancılar onu da kandırmışlar. Gemiye hakim olmak için ne yapılması lazımsa yapıyorlar. İsyancılar kaptanın kamarasının merdivenlerini çıkmaya başlıyorlar ve o genci de öncü olarak gönderiyorlar. Kaptan gürültüyü işitince hemen dışarı çıkıyor, karşısına çıkan genç tayfaya elindeki silahı atıyor ve “İkimiz bir olduktan sonra kimse buraya giremez,” diyor.

Genç tayfaya önem verilmiştir, itimat edilmiştir. Tayfa isyancılara karşı dönüyor:

“Yaklaşmayın, vaziyet değişti, aksi halde vururum sizi!” diyor ve isyan muvaffak olamıyor.

Lincoln diyor ki: “Herkes ara sıra bir kompliman bekler”.

Churchill son yazdığı hatıralarında şöyle diyor. “Ben iki defa Amirallik Lord’u oldum. İkinci defa olduğum zaman bütün donanmaya bir günlük emirle ‘Winston geri geldi’ diye bildirdiler.” Dünyanın en büyük adamı bile şu küçük takdir sözünden hoşlanıyor. Asrın en büyük adamı, İngiliz Avam Kamarasında yarım asırdan fazla hizmet etmiş adam, tabloları, kitapları ile sanata hizmet etmiş adam bile bir takdire önem veriyor.

Viktor Hugo, zamanın en büyük Fransız şairi, Paris’e kendi adının verilmesini beklemiş. Fransızca’yı en iyi kullanan şair, yazar, o bile

kompliman bekliyor, unutulmamak istiyor.

Meşhur bir ruh doktoru bir olay anlatıyor. Kocasından nefret eden bir kadın vardır. Kocası sabahları aynı masada kahvaltı bile etmiyor onunla, kadın aklını kaçırıyor ve bir klinikte yatıyor, her sabah doktora rüyasını anlatıyor. Gece rüyasında bir çocuk doğurmuştur, memnundur.

Doktor diyor ki: “Bu kadın hayal aleminde, hakikat aleminden daha mesuttur, elinde imkân olsaydı bile onun iyi olmasını istemezdim”.

Bir vakitler, 1905 yıllan sırasında, Amerika’da Andrew Carnegie adında bir çelik kralı vardı. İnsanları çalıştırmasını bilen en büyük sanayicilerden biri idi. O zamana kadar kral ailelerinden başkasına kral denmiyordu. Mezar taşına şöyle yazılması istenmiştir: “Burada kendisinden daha çok çalışan ve zeki insanları çalıştırmasını bilen bir insan yatıyor”.

Binlerce insanda çalışma arzusu uyandırmış, iş yaptırmış bir adam.

Bizim iş yerlerimizle işçilerimizin çalışmadıklarından şikâyet ediyoruz. Ama, Almanlar diyorlar ki, “Sizin işçileriniz başka memleketlerin işçilerinden daha kabiliyetli, siz çalıştıramıyorsunuz, kabahat onların başındakilerdedir”. Bunun üzerinde düşünmek lazımdır.

Carnegie'nin bahsettiği takdir, yaranma şeklinde değildir. Biz samimi takdirden bahsediyoruz. Samimi olmayan takdir kalp (sahte) paraya benzer, geçmez.

Meksika şehrinde General Obelgon’un bir heykeli vardır. Heykelin kaidesindeki hitabe şudur: “Size hücum eden düşmanlarınızdan korkmayın. Dalkavuklukla size yaranmak isteyen dostlarınızdan sakının!”

İnsanlarla iyi geçinmek, mesut yaşamak istiyorsanız işte ikinci kural: insanları takdir ediniz! Onların içlerindeki kabiliyetleri meydana çıkarmalarına yardım ediniz!

Hepimiz bir şey severiz, kimimiz tatlı, kimimiz acı, fakat balık tutarken biz dondurma seviyoruz diye oltaya çilek dondurması koymayız. Balık oltasına balığın sevdiği şeyi koymak lazımdır.

Emerson ve oğlu çiftlikte bir ineği ahıra götürmek istiyorlar. Dünya çapında büyük bir filozof olan Emerson bir türlü bu basit işi başaramıyor. Bu sırada hizmetçi kız koşuyor, ineğin ağzına parmağını veriyor, çekip içeri alıyor. Köylü kız hayvanın ne istediğini biliyor. Her şeyi derinliğine düşünen Emerson ineğin ne istediğini düşünemiyor.

Bir genç sigara içiyor. Ne söylenmişse kâr etmiyor, genç gene sigarayı bırakmıyor. Bir psikologa söylüyorlar. Gençle konuşuyor.

-Sen futbol takımında oynuyor musun?

-Evet oynuyorum.

-Güzel, sigara içmeye devam edebilirsin. Amma, düşünmelisin ki, sigara içtiğin takdirde iyi bir santrfor olamazsın, çünkü nefesin kâfi gelmez.

O zaman genç sigarayı bırakıyor.

Prof. Overstreet diyor ki: "her davranış bizim temel arzularımızdan ileri gelir. Her sahada karşınızdaki insanlarda böyle bir arzu meydana getirebilirseniz, dünya sizin olur. Aksi halde yalnız kalırsınız."

Bir Lordun oğlu uzak bir kolejde okuyor ve eve hiç mektup yazmıyor. Çocuğun annesi müthiş merak ediyor, mektup yazmıyor diye. O zaman Lord oğluna şöyle bir mektup gönderiyor. Oğlum biliyorum, çok meşgulsün, mektup yazmaya vakit bulamıyorsun. Bu mektubumda 20 dolarlık çek gönderiyorum, işine yarayacağını sanırım.

Fakat mektubun içine çeki koymuyor. 3 gün sonra oğlundan cevap geliyor "Baba, mektubunuzu aldım, ama çeki koymayı unutmuşsunuz," diyor.

Dünyanın en büyük sanayicilerinden biri olan Ford insanlar üzerinde tesir yapmış bir adamdı. "Hayatta başarının sırrı, karşımızdaki adamın noktayı nazarını anlamak ve meseleleri iki cepheden görmek kabiliyetidir," der.

Carnegie bir başka misal veriyor. Her gece yatağını ıslatan bir çocuk varmış. Bir ruh hekimine götürüyorlar. Hekim diyor ki: "Bu çocuğa bir oda ayırınız. Yeni bir karyola, yatak alınız. Karyolayı ve yatağını mağazadan kendisi seçip alsın".

Dediğini yapmışlar. Öne karyola ve yatağı seçmişler ama, tezgâhtara tembih etmişler. Tezgâhtar çocuğa sormuş: "Arzunuz ne centilmen?"

Çocuğun gururu okşanmış. Büyük muamelesi yapıldığına memnun. Sevinç içinde evvelce ayrılan karyola ve yatağı beğenmiş. Kendisinin olan odaya yerleşmiş.

" Bu oda senin. Bu karyola, bu yatak da senin. Herhalde artık ıslatmazsın", demişler. Çocuk söz vermiş ve sözünü de tutmuş. Demek ki başarının diğer bir sırrı da, başkasında derin bir arzu uyandırmak. İnsanlar o zaman kendiliğinden her şeyi yaparlar.

O halde insanlarla geçinmenin üçüncü kuralı da şudur: Karşınızdakine derin bir arzu uyandırınız. O her şeyi kendiliğinden yapar.

Şimdi bu konuyu aydınlatan iki mektup okuyacaksınız onlardan biri Dale Carnegie'ye 16 sene kadar önce hakikaten yazılmış bir mektuptur. Size, mektup yazmak için kalemi elinize aldığınız zaman bir parça düşünmeniz ve kendinizi mektubu alacak adamın yerine koymanızı hatırlatır.

Eğer zengin olsaydım, benim çok kitabım olacaktı, göze parlak ve hoş görünen ve ele yumuşak gelen ciltlerle o güzelim beyaz kâğıtlarla ve basımcılığın o ilk günlerindeki gibi süslü harfli baskılarla kendimi şımartacaktım. İlahlarımı deri ve altınla giydirecek, önlerinde geceleri mum yakıp ayin yapıp tapacak ve isimlerini bir tespihin taneleri gibi bir ipe geçirecektim.

Dr. Will Durant

YALNIZ BİR KİŞİ

Almanya'da birbirinden farklı işler yapan fabrikalarda çalışanlara görüşlerine göre işletmelerdeki bozuk çalışma şartlarından kimin sorumlu olduğu sorulmuş.

Ankete verilen cevapların % 36'sı doğrudan doğruya en yakın amirlerin bundan sorumlu olduklarını, % 33'ü fabrika sahibinin, veya (genel) müdürün, yani en büyük şefin kabahati olduğunu, % 31'de beraber çalıştıkları işçilerin bunda suçları olduğunu yazmışlar.

Yalnız bir kişi şöyle cevap vermiş:

Kabahat tamamiyle bende ve ayn ayn hepimizdedir. Herkes kendi davranışı ve yaptığı işle etrafında kendi kişisel atmosferini yaratır ve bu atmosfer de işletmenin genel iklimini meydana getirir.

Technischer Anspom'dan

BİRİNCİ MEKTUP

Sayın Mr. Carnegie:

Demiryollarının Amerika'daki imâl ettirmekte olduğu lokomotifleri tesellüm etmek üzere ilk defa olarak Amerika'ya gelmiş bulunuyorum.

(Şu herife bak! lokomotifleri teslim almak için ilk defa Amerika'ya geliyormuş. Bundan bana ne! Günde Amerika'ya 500.000 insan gelir gider. Hepsi bana mektup yazmaya kalksa, halim ne olursa sonra. Benim gibi bir adamın her saniyesinin dolu olduğunu düşünmeyen egoistlerden biri olacak bu adam. Ne istiyormuş bakalım?)

İş dolayısıyla burada bir müddet daha kalacağımı düşünerek kitaplarınnızı Türkiye'de okumuş bir insan sıfatıyla sizinle tanışmayı arzu ediyorum.

Bana kıymetli vaktinizden bir parça ayırmak lütfunda bulunursanız size minnettar olurum. Hürmetlerimle.

(İşte mesele anlaşıldı. Benimle konuşmak istiyor. Neden? Hiç! memleketine dönünce 'Carnegie ile görüştüm' demek için olacak. Yahu ne budala herif bu! Burası Amerika, herkesin işi gücü ,ar. Her gelen yabancı ile görüşmeye kalkarsam başka bir iş yapamam. Şu bizim sekretere söyleyeyim de 'İngiltere'ye gidiyorum, vaktim yok' diye nazikane bir cevap versin. Şu insanlar ne düşüncesiz mahluklar yahu! Kalemi ellerine alınca akıllarına ne gelirse yazarlar.)

İKİNCİ MEKTUP

Sayın Mr. Carnegie:

Milyonları geçen okuyucularınızdan biri de benim. Eserlerinizi her zaman büyük bir zevk ve dikkatle okudum. Hatta Türkiye'de Eskişehir Halkevinde onlardan faydalanarak birkaç konferans da verdim. Siz eserlerinizle insanları belki daha faziletli yapmaya çalışmıyor, fakat onlara mesut olma yollarını göstererek bilvesile faziletli olmalarına yardım ediyorsunuz. Bu bakımdan ben sizin yalnız kalmış, hayattan nasibini alamadığına kani milyonlarca insana çok büyük bir yardım yapmış olduğunuza inanıyorum.

(Şuna bak Türkiye'de benim kitaplarımı okumuş, hatta konferans dahi vermiş biri. Hem de öyle üstünkörü okumamış, kendine göre benim felsefemi bile yapıyor. Gerçi pek tamam değil ama. Fakat Türkiye neresi, Amerika neresi; dünya da ne kadar küçüldü. Hiç hatırıma gelmemişti. Bir gün şu Türkiye'ye bir seyahat fena olmayacak. Beni orada bu kadar tanıdıklarına göre. Peki ne istiyormuş şu zat, bakalım?)

Tesadüfen Amerika'ya gelmiş bulunuyorum. Bu vesile ile sizinle görüşmek imkânı olup olamayacağını düşündüm. Sizin kıymetli zamanınızdan bir parçasını ayırarak benimle görüşmenizin ne kadar güç olduğunu ve bunun sizin için ne kadar az önemi olacağını bilmekteyim. Fakat bir an için kendinizi benim yerime koymanızı ve Dale Carnegie ile görüşmüş olmanın neler ifade edeceğini düşünmenizi rica ederim. Uygun göreceğiniz her zaman ve her yerde emrinize amadeyim. Hürmetlerimle.

(Bu gençte bir iş var! Benim taktiklerimi iyi kavramış. Bak kâfire, ne diyor: ' Sizin için benimle görüşmeniz tabii bir şey ifade etmez. Fakat Dale Carnegie ile görüşmüş olmak ne demektir. Bunu bir düşünün.' Hey Miss Thomson, ben ne zaman İngiltere'ye hareket ediyorum? Neyse daha 15 gün vakit var. Şuna bir mektup yazın. Haftaya kursların New York'ta diploma töreni var. Gelsin, görüşelim. İlginç bir adama benziyor. Şimdiye hiçbir Türk'le konuşmamıştım. Belki ileride bizim kursları Türkiye'de de verdiririz.)

Bir yıl sonrasıysa düşündüğün, tohum ek.

Ağaç dik, on yıl sonrasıysa tasarladığın.
Ama düşünüyorsan yüz yıl ötesini, halkı eğit o zaman.
Bir kez tohum ekersen, bir kez ürün alırsın.
Bir kez ağaç dikersen, on kez ürün alırsın,
Yüz kez olur bu ürün, eğitirsen milleti.
Birisine bir balık verirsen, doyar bir defalık.
Balık tutmayı öğret, doysun ömrün boyunca...

KUAN-TZU

DOST KAZANMA SANATI

Goethe, “Kardeşlerimi Allah yarattı, fakat dostlarımı ben buldum,” demiş. Sosyal hayat ancak dostlarla yaşanılırsa, yaşamaya değer.

Sabah gazetemizi getiren küçük çocuk, sütçü, bakkal, kasaptan tutun da çalıştığımız yerdeki kapıcı, asansörcü, kâtip, daktilograf, şube müdürü, daire başkanı, hatta genel müdürle bile insan dost olabilir. Dostların güler yüzlü, toleranslı ve sizi adam yerine sayan çevresinde yaşamak insanı mutlu yapar, hem de iş verimini arttırır. Peki bunu kabul ettiğimiz halde neden dostumuz yoktur veya dost olamıyoruz?

Bunun cevabı çok basittir; çünkü biz hep kendimizi düşünüyor ve kendi dar benliğimiz içinden çıkıp da etrafımızdakilerin dünyasında yaşamak istemiyoruz.

Amerika’da 500 telefon konuşmasını teybe almışlar ve tahlil etmişler. İçinde tam 3900 tane “ben” kelimesi bulmuşlar.

Grup fotoğrafları çektirmek bir zevktir. Bir düğün, nişan töreni veya piknikten saklayacağınız en iyi anılardan biri muhakkak ki, böyle bir fotoğraftır. Güzel, fotoğrafı elimize alır almaz neye bakarız? Tâbi iki kendimize! Eğer biz tesadüfen fotojenik, güzel, genç, şık çıkmışsak, yanımızdakiler nasıl çıkarsa çıksın, resim iyi çekilmiş demektir.

İnsanın kendini düşünmesi en basit düşüncedir derler, çünkü kolaydır. Carnegie “Çin’de milyonlarca insanın açlıktan ölmesi, bizi ağrıyan bir çürük dişimiz kadar ilgilendirmez”, diyor.

Fakat tabiat bizden, bu bencilliğimizden dolayı intikam almakta gecikmez. Ünlü psikolog Adler bunu şöyle ifade eder:

“Hayatta en büyük güçlüklerle karşılaşan insanlar başkalarıyla ilgilenmeyenlerdir”.

Her şeyi kara gören, yaşamaktan zevk almayan, en basit sözlerden alınan, aşağılık kompleksi içinde dünyayı hem kendisine, hem de çevrelerindekilere cehennem yapan insanlar işte hep kendi ufukları içinde yaşayan, başkalarına değer vermeyen, ne dost olmayı, ne de dost edinmeyi istemeyenlerdir.

Dale Carnegie “Dost Kazanmanın Yollan” adındaki kitabını yayınladığı zaman birçok kimseler ya doğrudan doğruya, ya da içlerinden onunla alay

etmişler ve “kitap okumakla dost kazanılır mı?”, demişlerdir. Neticede kitap milyonlarca satıldı ve Carnegie de milyoner oldu. Çünkü bir çok insan bu işin esaslarını öğrenmenin kendilerine faydalı olduğunu gördüler. İşte Carnegie'nin kuralları:

Birinci Kural: Başkaları İle Samimi Olarak İlgilenin.

En basit ilgilenmek selam vermektir. Günlük hayatımızda öyle insanlarla karşılaşırız ki, ya bizi görmemezlikten gelirler, ya selam vermeyi küçüklük sayarlar, ya da gözümüzün içine bakarak ilk önce bizim selam vermemizi isterler. Böyle insanlar insanın her sabah keyfini kaçırır.

Acaba selam ne demektir? Selam demek, “ben seninle ilgiliyim. Seni görmekten sevinç duyuyorum. Benden sana fenalık gelmez. Senin de benim gibi mutlu olmanı dilerim, sana kıymet veriyorum” demektir. Latince selam, Pax Vobiscum, “aramızda sizinle barış, huzur olsun” anlamına gelir. Çinlilerin selamı bizim alıştığımız selamlara benzemez. Onlar “Pirincin nasıl?” derler. Çünkü pirinç eski tarihlerden beri onların biricik gıda maddesi. Bütün mutluluk pirinç ürününe bağlı. O bakımdan bir insanın hatırını sormak için en çok değer verdikleri şeyin durumunu soruyorlar.

Eski Alman İmparatoru Kayzer Wilhelm Birinci Dünya Savaşından sonra memleketinden kovuldu. Hollandalılar bir erkeklik gösterdiler, onu müttefiklere vermediler, özel bir şatoda oturmasına izin verdiler. Ufak bir çocuk nedense, koskoca Kayzer’in böyle düşmüş, tepilmiş bir durumda olmasını Almanlık gururuna yediremedi ve ona içten bir mektup yazdı:” Ben küçük bir çocuğum”, diyordu mektubunda, “size yapılan haksızlığa çok üzüldüm. Ben sizi gene bütün Almanların İmparatoru sayıyor ve hürmet ediyorum, ellerinizden öperim.”

Bütün dünyayı titretmiş ve gururu yüzünden nihayet düşmüş olan Kayzer bile bu mektubu alınca duygulanıyor, gözleri doluyor ve çocuğa cevap vererek onu yemeğe davet ediyor. Küçük çocuk da tabii annesiyle bu davete gidiyor ve sonunda Kayzer küçüğün dul annesiyle evleniyor.

İkinci Kural: Gülümseyin!

Çinlilerin bir atasözü var: “Gülümsemesini bilmeyen insan dükkân açmamalıdır.”

Şair diyor ki, “gülümseme bütün dillerin üstünde bir anlaşma vasıtasıdır.”

Gülümseme dudaklarımızın bir yana kaçması, yanaklarımızda bir rahatlama olması, gözlerimizin parıldaması değil, bütün sinir sistemimizin gevşemesi, huzura kavuşması, üzerindeki bütün gerilimleri atması, karşı tarafın antenlerine pembe dalgalar göndermesi demektir. Seni anlıyorum, seni takdir ediyorum, seninle beraberim, aldırma ötekilere ben sendenim, ben seni beğeniyorum, hatta seni seviyorum demektir.

Tabii bu kalpten gelmeli, insan sevgisinin, şefkat ve nezaketin bir sonucu olmalıdır. Yoksa o gülümseme değil, basit bir “sırıtma” olur ki, o da kalp paraya benzer, hiçbir işe yaramadığı gibi ters tepki yaratır.

Bir psikologun şu sözleri de düşündürücüdür: “Verecek tebessümleri olmayanlar kadar kimse onlara muhtaç değildir”

Üçüncü Kural: Bir İnsan İçin Bütün Dillerde En Güzel Kelime Kendi İsmidir.

Amerika’da çalıştığım demiryollarından birinin Genel Müdürü hakkında bana şöyle demişlerdi: O, 35.000 olan personelin 25.000’inin öz adını bilir. Bu 1955 yılında idi. Geçenlerde elime geçen bir dergide kendisinin Amerika’da en popüler demiryolcusu ilan edildiğini okudum.

Meşhur çelik kralı Andrew Carnegie küçükken orta kazançlı basit bir ailenin çocuğu imiş. İskoçya’daki kasabasında tavşan yetiştirmeye karar vermiş, fakat bunu yapmasına ailesinin imkânı yeterli değil, tavşanlar çok çabuk ürüyorlar. Küçük Andrew düşünmüş, taşınmış en nihayet şöyle bir formül bulmuş. Kasabanın bütün çocuklarını çağırmış ve tavşanların boynuna taktığı kurdelaya onların isimlerini yazmış, işte bu tavşanlar artık sizin isimlerinizi taşıyor, bakalım hanginiz tavşanını en iyi besleyecek. Ve böylece dünya kadar tavşana sahip olmuş.

Bu adam 1905 yılında çelik fabrikalarını satıp istirahata çekildiği zaman o zamanın parasıyla tam 385 milyon dolarlık vakıf meydana getirmiş, kütüphaneler, okullar, konser salonları hibe etmiştir.

Dördüncü Kural: İyi Bir Dinleyici Olun ve Karşınızdakini Kendisinden Bahsetmeye Teşvik Edin.

“Bir insanın kalbine giden yol midesinden geçer” diye bir söz vardır, bunu biraz daha genişletmek ve tamamlamak kabildir: Her insanın kalbine giden yol alakalarından geçer.

İşte bir insanı alakalarından anlatmaya teşvik etmek ve onu içtenlikle dinlemek dostluğu kuvvetlendirir. Çünkü hepimizin şu veya bu zamandan bir dinleyiciye, eski tabirle bir “muhataba” ihtiyacı vardır. Hatta çok zaman çektiğimiz üzüntü ve sıkıntıların esas sebebi, bunları anlatabileceğimiz, bizi dinleyecek bir muhatap bulamamamızdır.

Yalnız dinlemek, bize derdini anlatan adamın yüzüne bakarak dinler gözükmek de değildir. Dinlemek onun dalga uzunluğunda onunla beraber düşünmek, onu anlamaya çalışmak ve onun içini boşaltmasına yardım etmek demektir.

Beşinci Kural: Karşınızdakini İlgilendiren Konulardan Söz Açın.

Herkesin sevdiği bir şey, boş vakitlerinde uğraştığı bir meşgalesi, hobby’si vardır. Bunun hakkında bilgi edinmek, bilen veya aynı şeyle uğraşan insanları dinlemek kadar bize zevk veren bir şey yoktur.

Disraeli, “bir adama kendisinden bahsedin, saatlerce sizi dinler”, der.

Altıncı Kural: Karşınızdakine Önem Verin ve Bunda Samimi Olun.

Dewey, “insanın kendisine önem verilmesi en büyük ihtiyacıdır", der.

William James de “insan tabiatının esas prensibi takdir edilmek arzusudur”, diyor.

Biz başkalarına önem vermekle onların emek, ümit, çaba ve heyecanlarını kamçılıyor ve bu sayede insan denilen motorun verimini de artırmış oluyoruz. Tabii bizim böyle önem verdiğimiz insanlarla aramızda karşılıklı bir sempati, bir dostluk ağı da kurulmuş oluyor.

Dostluk bir günde kurulamaz, fakat ne yazık ki ufak bazı ilgisizliklerle çok çabuk bozulabilir. Dostluk derken insanüstü vasıflar beklemek ve mitoloji kahramanlarına yakışacak vasıflar arkasından koşmak insan tabiatını tanımamak demektir. Hepimiz insanız, zaaflarımız vardır ve gene aynı veya başka zaaflara sahip insanlardan dostlarımız olacaktır.

Hiç hata yapmayan insanın nasıl iş yapmasına imkân yoksa, ideal dost arayan insanın da dost bulmasına imkân yoktur. Dost bulabilmek için her

şeyden önce biz dost olmalıyız ve başkalarının bize yapmasını istemediğimiz şeyleri biz de başkalarına yapmamaya ve bize yapılmasını istediğimiz şeyleri başkalarına yapmaya çaba göstermeliyiz.

Bu hususta söylenen en kuvvetli sözlerden biri ünlü Hint lideri Mahatma Gandhi’nindir. Gandhi der ki; “Allah bile aç insanlara ekmekten başka bir şekilde görünmeye cesaret edemez.

Düşünme Nasıl Öğrenilir?

1. Meselenin bütün parçalan üzerinden çabukça birkaç kere geçin, ta ki hepsi birden bir tek tablo halinde kafanızda birleşsin.

2. Hükmü sonraya bırakın. Aklınıza gelen ilk fikrin etkisi altında da kalmayın.

3. Meseleyi teşkil eden kısımların yerlerini değiştirin.

4. Eğer işin içinden bir türlü çıkamıyorsanız, yeni bir yaklaşma yolu deneyin. Meseleyi başka bir açıdan görmeye çalışın.

5. Sıkışıp kalmışsanız, ileri gidemiyorsanız, her şeyi olduğu gibi bırakın ve dinlenin.

6. Meseleyi başkaları ile tartışın ve onların fikrini alın.

Mantıki Düşünmeyi Engelleyen Dört Şey

1. Doğmalar, peşin hükümler, batıl inançlar.

2. Propaganda, düşünme tembelliğinden faydalanma.

3. Hisler, sağduyuya dayanmaktan korkmak.

4. Mantık zincirinin halkalarının kopması, sonuna kadar gidip mantıki sonuçları kabul etmemek.

Die Schulle des Denkens

Düşünmek zorunluluğu çoğu insanlar için bir cezadır.

Bir insanın üniversiteyi bitirmesine yardım edebilirsiniz, fakat ona düşünmeyi öğretemezsiniz.

Fora

DÜŞÜNME SANATI

Meşhur Çinli ressam Lao-Kung artık yorulmuştu ve ömrünün sonunun yaklaştığım hissederek, en mutlu günlerini geçirdiği atelyesine götürülmesini talebelerinden rica etti. Talebeleri hocalarını oraya taşıdılar ve etrafında toplandılar.

İhtiyar ressam gözlerini açtı, titrek bir sesle:

“Ağlamayın” dedi, “ayıp ediyorsunuz! Ben sizi memnun ve mutlu olmanız gereken bir ziyafete çağırdım, halbuki siz ağlıyorsunuz. Ben hayatımın en kıymetli dakikalarını yaşıyorum.”

Sonra güçlükle kaldırdığı eli ile yanında duran bir tablonun üzerindeki örtüyü çekti.Tablo bir başak sapını gösteriyordu, basit bir başak sapı. Fakat o zamanlann başlangıcından beri gelmiş geçmiş bütün başak saplarının ruhunu taşıyordu. Rüzgâr resmedilemez. Fakat o başak sapı dalgalanıyordu. Talebeleri büyük bir huşû içinde tabloyu seyretmeye başladılar ve etrafındaki bütün alemi unuttular. O sırada ihtiyar ressamın titrek sesi işitildi:

“Ben dünyanın en mesut insanıyım. Çünkü Tanrılar o ilahi sır ve kabiliyetlerinden bir parçasını bana vermeyi kabul ettiler ve beni buna layık gördüler. Benim de sonsuzluğum eteklerine yaslanmama müsaade ettiler. İşte şu gördüğünüz başak sapı içinde o ebedi ruhu taşıyor.”

İşte buna ister vahi deyin, ister ilham, ister düşünce. Hepsi Tanrı’nın ilahı kudretinden seçtiği insanlara verdiği bir parçadır. Meşhur Descartes: “Vanm, çünkü düşünüyorum,” der. Düşünmek kolay bir şey değildir.

Edison fabrikalarının duvarlarına şu satırları yazdırmıştı:

“Düşünmek denilen hakiki çalışmadan kaçınmak için insanoğlunun bulamayacağı hiçbir bahane yoktur,” der.

Sanayi devrimizin en büyük adamlarından biri olan Henry Ford’da:

“Düşünmek zorunluluğu kadar insanları korkutan hiçbir şey yoktur,” der.

Büyük Fransız düşünürü Voltaire’in şu sözü de ilgi çekicidir.

“İnsanlar yiyecek ekmek ve yatacak yer buldular mı, düşünmekten kaçınırlar”.

Eskimolarla yakından tanışan Amiral Peary kulübesi önünde oturan ihtiyar bir Eskimoya, “ne düşünüyorsun?” diye sorduğu zaman şu cevabı almıştı:

“Yarına yetişecek kadar balığım var, ne düşüneyim!”

Goethe de “yapmak kolay, düşünmek güçtür,” der. Genç kuşakların pek fazla tanımadıkları son devirlerin en ünlü ve ileri görüşlü şairi Tevfik Fikret:

“Düşünüp işlemek ayinimdir,” der. Üzerinde düşünülecek bir söz...

Benim burada bahsetmek istediğim düşünce olumlu, pratik ve her şeyden önce kendimize, ailemize, vatanımıza ve insanlığa hakikaten yararlı olacak bir düşüncedir. Yoksa Tanrının verdiği bu kudreti fena yollarda kullanmak ve bu yolda yepyeni buluşlar yapmak için değil. Ne demek istediğimin daha iyi anlaşılması için bir örnek vereyim.

Bir talebe grubu Almanya’da bir pansiyonda oturuyor. Bu pansiyonda havagazı para atılmak suretiyle otomatik çalışıyor. Zaman zaman gelip otomata bakan havagazı memurlan paranın eksik olduğunu, daha fazla paranın atılması gerektiğini anlıyorlar. Saatin bozuk olabileceğini düşünerek söküyorlar, değiştiriyorlar, fakat gene de eksik para buluyorlar ve sarfiyatın çok fazla olduğu kanısına varıyorlar.

Memurlar geliyorlar, “size bir şey yapmayacağız. Yalnız, bize sırrınızı söyleyin yoksa, havagazını keseceğiz”, diyorlar. Talebeler anlatıyorlar. “Gayet basit. Biz sizin paralara uygun bir kalıp yaptık. Kalıbın içine su koyarak buzdolabında dondurduk, otomatiğe attığımız bu buz kalıpları ile havagazını yaktık. Buzlar eridi, su oldu, sonra buhar olarak uçtu. Siz onun için bir iz bulamadınız” diyorlar.

Ben bir süre Personel Dairesi Başkanlığı yaptım. Muavinlerimden yaşlı bir zat, orada çalışan genç bir memur hakkında dedi ki: “Bu memurun elinden hiçbir iş gelmez. Kafası da hiç işlemez”. Kendisine de bir gün bunu söyledim. Aradan 5 ay geçti, o memur bir sabah gülerek yanıma geldi:

“Sen benim bir işe yaramadığımı söylersin, ama, senin dikili bir ağacın yok, halbuki ben filan yerde bir apartman yaptırdım,” dedi.

Bu basit bir düşüncedir, egoist bir düşüncedir. Çünkü insanın kendisini düşünülmesi en kolay bir düşüncedir. İşte benim burada bahsetmek istediğim böyle bir düşünce değildir.

Ankara’da büyük bir geçit töreni yapılıyor. Atatürk orada, yerli ve yabancılar orada. Elçiler var. Topçular geçiyor. Tam şeref tribünün önünden geçerken, en öndeki at, tökezliyor, yere düşüyor. Resmi geçit duracak, işler aksayacak. Arkadan gelen yüzlerce araba birbirinin üstüne yığılacak. Bu arada koca çavuş derhal yere atlıyor, atın planlarını, koşum takımını kesiyor ve tören bütün süratiyle devam ediyor, işte benim bahsetmek istediğim düşünce böyle bir düşüncedir.

Dünyada icat edilmiş, yeni ne varsa hepsi düşünenlerin sayesinde yapılabilmiştir.

Meşhur düşünürlerden ve matematikçilerin babası sayılan Gauss, 5 yaşında ormanda giderken babasına soruyor: “Baba, ormanda kaç ağaç var?” Babası “Oğlum, ben nerden bilebilirim. Allah bilir ancak.”

Biraz gidiyorlar, Gauss yine soruyor: “Baba, şu ağaçta kaç tane yaprak var?” Babası gene “böyle şeyler bilinir mi hiç!” diyor. Fakat çocuk düşünüyor:

“Baba, bu ağaçlar arasında acaba aynı sayıda yaprağı olan ağaç var mıdır?” Babası artık kızmıştır, fakat bir şey söylemiyor. Biraz sonra:

“Baba, eğer bir ağacın yapraklarından daha fazla ağaç varsa bir ormanda, muhakkak ki birbirinin aynı sayıda yaprakları olan en az iki ağaç vardır”, diyor.

Babası oğlunun sözlerinden şaşırıyor, doğru kasabadaki öğretmene gidiyor. Öğretmen olanları dinledikten sonra:

“ Senin oğlunda müthiş bir matematik düşünme kabiliyeti var”, diyor.

Gauss 6 yaşında ilkokula gidiyor. Öğretmen çocuklara bir mesele söylüyor. Onlar halledinceye kadar kürsüde dinlenecek, ya da işini görecek. Çocuklara “yüze kadar sayıları toplayın”, diyor. Tahmin ediyor ki, bu toplama ameliyesi bir saat sürecek. Kendisi de rahatça çalışacak. Biraz sonra Gauss parmak kaldırıyor. Neticeyi bulmuştur. “5050 eder”, diyor. Matematik dehaya sahip olan Gauss meseleyi bir anda kavramış ve toplama yapmadan önce kafasında bir çarpı ile çözmüştür.

Matematikle uğraşanlar Gauss’a neler borçlu olduğumuzu bilir.

Pratik düşünce sahasının en büyük düşünürü Edison’u çok kimse anlayamaz, bu yüzden de geçimsiz bulurmuş. Kasabasının istasyon şefi ile de arası iyi değilmiş. Bir gün istasyon şefinin küçük kızı rayların arasında

oynuyor. Tam bu sırada bir tren görünüyor. Edison kızı kapıp kaçacak zamanın kalmadığını anlayınca kızın üzerine atılıp mümkün olduğu kadar siniyor. Tren ikisinin üzerinden geçiyor. Çocuk da bu sayede kurtuluyor. Gar şefinin gözleri doluyor ve Edison’u ondan sonra çok seviyor. Edison’u pek sevmeyen babasına anlatıyor. O zaman Edison’un babası:

“Oğlum”, diyor. “Şimdiye kadar sen benim oglumdun, bundan sonra ben senin baban oldum.”

Gene meşhur İngiliz yazarlarından Sommerset Maugham diyor ki: “Düşünmek istemekle, arzu etmekle olur ve gelişir. Düşünmek istemeyen insan yeni fikirler bulamaz.” Düşünürseniz, yeni fikirler sizi yavaş yavaş bulur. Ressamlar fırçaları ile, yazarlar kalemleriyle düşünürler. Hatipler ayakta ve kürsüde konuşurken düşünürler. İnsanlar başka başka şekillerde düşünürler. Mozart yürürken, özellikle ormanda gezerken düşünür ve kompoze edermiş. Şiller ayaklarını soğuk suya sokarak düşünür, şiirlerini yazarmış.

Meşhur Rossini yatakta beste yaparmış. Rüyalarında beste yapan bestekârlar bile vardır.

1923 senesinde Fredrich Grant Bauting adında bir KanadalI doktor bir gece uyanıyor ve daima yanında bulundurduğu kâğıdın üzerine şu satırları yazıyor. “Köpeğin pankreasını al, dejeneresansı için 6-8 hafta bekle, sonra çözüntüyü süz!”

Sabahleyin kalktığı zaman masasının üzerinde, gece yarısı uyku haliyle yazdığı kâğıdı buluyor, laboratuara koşuyor, bir süre sonra şeker hastalığı için kullanılan İNSÜLİN’i bulmuş oluyor.

Peki, bu düşünce iyi bir şey de, niye düşünmüyoruz? Çünkü biz böyle bir eğitim sistemi içindeyiz ki. Sadece Türkiye için söylemiyorum. Fransa için de böyle. Bir Fransız psikologu da söylüyor bunu. “Lüzumundan fazla okutuyorlar, ezberletiyorlar, lüzumundan fazla şey öğretmeye çalışıyorlar. Bu nedenle düşünmeye vakit bulamıyoruz.”

Dünyanın bugünkü kadar kitabı olmadığı zamanlarda insanlar daha fazla düşünmeye vakit bulabilmişlerdir. Sokrat, Eflatun ve Aristo öyle şeyler düşünmüşlerdir ki, aradan 25 asra yakın zaman geçtiği halde bütün düşünürler onların o tükenmez kaynaklarından hâlâ su içmektedir.

Bugün televizyon asrındayız. Bu tenkit ediliyor. Çünkü televizyonla çocuklara bilgiler düşünme payı bırakmadan veriliyor. İnsanlar esasen

düşünmeyi istemezler. Başkalarının kendileri için düşünmelerinden daha çok hoşlanırlar.

“Güneşin altında, yeni bir şey yoktur denir”, fakat düşünen insan her gün insanlığa yeni bir şey getirir. Ampul, sinema, radyo, telefon, telsiz, televizyon gibi şeyler işte böyle yeni ve pratik birer düşüncenin eseridir.

Biz D.K.D. kursunda şöyle bir test yaptık; herkese bir kâğıt verdik. 15 dakika düşünerek yaş günü dolayısıyla annelerine alacakları hediyeleri birer birer yazacaklardı. Yaş gününde annesine almak istediği 73 hediye listesi ile bir kursiyer rekor kırdı. Ötekilerin de almak istediği yeni şeyleri ekleyince 230 tane çeşitli hediye ortaya çıktı. Siz de bir egzersiz yapın, kim bilir neler düşüneceksiniz. Böyle bir egzersizi 5-6 defa yapacak olursanız, 15 dakika içinde bir konu üzerinde ne kadar çok şey düşünebileceğinizi göreceksiniz, çünkü düşüncenizi bir noktada yoğunlaştırıyorsunuz.

Bundan sonra ikinci bir egzersiz daha yaptık. Amerika ve İngiltere'de bu düşünce egzersizine “Brain Storming” diyorlar. Tercümesi tam yapılamaz, ama aşağı yukarı “beynin fırtınalanması” denebilir. Obsom adında bir Amerikalı bulmuş bunu. Adeta bir oyun. Oyunun kaidesi şu: Herkes verilen konu üzerinde düşünecek ve aklına gelen mantıklı veya mantıksız her şeyi söyleyecek. Kimse başkasının fikrini tenkit etmeyecek, taklit etmeyecek. Fakat o fikir kendisine başka yeni veya eski bir fikir ilham etmişse, çekinmeden söyleyebilecek. Bütün fikirler ya not edilecek, ya teybe alınacak ve böylece ortaya birçok faydalı fikirler çıkmış olacak. Mesele herkesin aynı bir konu üzerinde beraberce düşünmesini teşvik. Bizde arkadaşlara aynı konuyu verdik. Dedik ki, toplum önünde söz söyleme sanatı kurslarının geliştirilmesi için neler düşünüyorsunuz? O anda akıllarına gelen şeyleri, mantıksız da olsa söyleyeceklerdi. Bizim kursumuzda olduğu gibi burada da tenkit yok. Herkes bir şey söyledi. Ortaya 140 düşünce çıktı. Bu düşüncelerin çoğu geneldi, fakat çok ilginç ve uygulanabilecek nitelikte olanlan çoktu.

Tabii yeni düşüncelere sahip olmak için başka yollar da vardır. Mesela Fransa’da meşhur oyuncak fabrikalarının birinin müdürü her Pazar Paris’te çocukların oynadığı parklara gider, oynayan çocukları seyredermiş. Oradan ayrılırken oyuncak konusunda yeni yeni buluşlarla dönermiş.

isviçreli meşhur bir şehir mühendisi senede iki kere bir helikopter kiralar, doğduğu şehrin üzerinde dolaşır, yeni bir çok fikirler elde edermiş.

Birinci Cihan Harbinin kaplanı Fransız başvekili Clemanceau “başarınızın sebebi nedir?”, sualine şöyle cevap vermişti: “Başımı tararken saçlarımı düşünürüm”.

Gene bir Fransız düşünürü diyor ki: “Uzun zaman durmadan ararsınız, bir gün aramadan bulursunuz”.

Meşhur Edison günlerce, aylarca uğraşıyor, sayısız tecrübe yapıyor, elektrik akımından ışık elde etmek için çalışıyor. Ampule ne taktıysa para etmiyor, biraz yandıktan sonra bütün teller eriyiveriyor. Bütün madenleri tecrübe ediyor. Nafile, hemen hepsi, biraz ışık verdikten sora eriyor. Bütün gün çalışmaktan yorulmuş evine dönüyor. Çocukları gürültü yapıyor. Karısı çocuklara şöyle sesleniyor:

“ Ne boş kafalı şeylersiniz, babınızı rahatsız ediyorsunuz, utanmıyor musunuz?”

“Boş” sözü, Edison’un düşüncelerine yeni bir yön veriyor, hemen laboratuarına koşuyor. Ampulün içindeki havayı boşaltıyor ve ampul yapmaya muvaffak oluyor. O zamandan beri Edison fabrikasının kapısının önünde, ebediyete kadar yanacak olan bir ampul, günün 24 saatinde yanar durur ve insanlara bu büyük düşünürü hatırlatır.

Yer çekimi kanununu bulan Newton, kral tarafından seçildiği Lordlar Kamarası’nda hiç konuşmazmış. Sadece bir gün odacılara, “cereyan yapıyor, lütfen şu pencereyi kapayınız” gibi bir söz söylemiş. Bu bilgine sormuşlar: “Yer çekimi kanununu nasıl buldunuz?” “Bütün hayatiïnca yalnız onu düşünerek”, diye karşılık vermiş. Başka bir şey düşünmüyormuş.

Şimdi üzerinde önemle durmamız gereken bir soru hatırımıza gelebilir: Bizi yapıcı düşünmekten, müspet düşünmekten alıkoyan engeller nelerdir?

Birincisi; dogmatik hükümler, ön yargılar ve boş inançlardır.

Bizi düşünmekten alıkoyan peşin hükümlerden kaçınmalıyız.

İşte bir misal:

1934-1945 yıllan arasında bütün Alman milleti düşünmekten çekinmiştir. Goethe’nin, Kant’ın milleti birdenbire bir peşin hükmün tesiri altında düşünmekten uzaklaştırılmıştır.

“Yahudiler Almanya’nın servetini gasbetmişlerdir” sloganı altında Hitler bütün bir milleti düşünmekten alıkoymuştur. Emstein, Freud, Mendelson

gibi büyük adamlar yetiştirerek Almanya'ya bir Alman olarak hizmet eden Yahudilerin aleyhine müthiş bir kampanya açmıştır.

Sebebi, Hitler'in Alman ulusunun düşünmemesini istemesi ve hayalinde peşin hükümlerle yarattığı bir düşmana bütün ilgi ve nefreti çevirerek, harbe gittiğini uzun zaman saklamak arzusu idi.

Nitekim bunda da muvaffak oldu ve Alman ulusu bir gün kendisini bütün dünya ile savaş içinde buldu. Yazık ki çok sonra hakiki durumunu anladı, fakat bu ona ve dünyaya milyonlarca insanın canına mal oldu.

İkincisi; propaganda veya reklamlardır ki, bu toplumun düşünme bakımından tembelliğinden ustaca faydalanmaktır.

Mesela herhangi bir kimse, bir yere gidiyor. İçmek için ne ister? Senelerce yapılan propaganda ve reklam ona düşünmeden istediğini buldurur. Daha doğrusu ona bu hissi verir.

Reklamın esas gayesi budur. İnsanda inanmak bir ihtiyaçtır Cok kuvvetli bir tesir altında bir kere filan şeyin iyi ve ucuz olduğuna inandı mı, bir daha düşünmek istemez. O şeye alışır ve bir daha da onu kolay kolay değiştirmez.

Bunu en iyi anlayan müesseselerden biri Coca Cola'dır. Gelirinin çok önemli bir kısmını reklama verir ve hatta bu insani tembellikten o kadar iyi faydalanır ki, 4 heceli olan Coca Cola kelimesi yerine reklamlarda bir hece ile söylenen "Coke' söyleyin" diye yazar. Susayan bir adamın acelesi vardır ve başka herhangi bir şey söylemeyi düşünmeden "Coke" deyiverir.

Propagandanın asıl zararlı tarafı herhangi yan pişmiş bir fikri halk topluluklanna Hind kumaşı gibi mal ettirmesidir.

İşte, o zaman düşünme tembelliğimizin sonucu çok feci olur.

Üçüncüsü; düşünmenin temeli olan mantık zincirini yanda kesmek ve sıkıya gelir gelmez, "bundan sonrası Allah Kerim" diyerek daha ilerisini düşünmekten kaçınmaktır.

Şöyle bir misal vereyim. Bir genç delikanlı genç bir kızı seviyor. Çocuk hayata yeni atılmıştır. Kız okulunu bırakıyor, bir iş buluyor ve evleniyorlar. "Biz iki kişi bu para ile geçiniriz. Madem ki birbirimizi seviyoruz, her şeye severek katlanınz" diyorlar. Buraya kadar mesele yoktur.

Fakat aradan bir sene geçiyor, bir de çocukları oluyor. Bu sefer kız işini bırakmak zorunda kalıyor. Bir kişinin maaşı evi idare edemiyor, sıkıntı

başlıyor. Hayat pembeliğini kaybediyor ve daha çok genç olan bu iyi iki insan için kül rengi olmaya başlıyor. Neden? Çünkü mantık zinciri yarıda kesilmiş, bir sene sonra çocuklan olacağı ihtimali düşünülmemiştir.

Dördüncü olarak hislerimiz düşünmeye engel olur. Âşıklar mantıki düşünemezler. His düşünme faaliyetini durdurmuştur. Bundan önceki misâl bunu da aydınlatır.

Bütün bunlardan çıkan sonuç nedir?

Eğer daha iyi bir dünyada yaşamak istiyorsak, çocuklarımıza bugünkünden daha iyi ve mutlu bir dünya bırakmak istiyorsak, yeni fikirlere muhtacız. Yeni fikirleri de, düşünebilen dimağlar bulur. Düşünebilmek için de bu dört engelden uzaklaşmak, adam sendeciliği, peşin hükümleri bırakmak ve kimin tarafından olursa olsun bize empoze edilmek istenilen fikirleri kendi kafamızda düşünmedikçe, mantık süzgecinden geçirmedikçe, daha iyi bilenlerin fikirlerini almadıkça kabul etmemek lazımdır.

Devamlı surette hatibane konuşmak usandırıcıdır.

Plaise Pascal

Yeter derecede eğitime sahip olmalısın ki etrafındaki insanları lüzumundan fazla büyük görmeyesin; fakat bilge olacak kadar da eğitim görmüş olmalısın ki, onları küçük görmeyesin.

M .L.Boren

KARAR VERME SANATI

Hepimiz hayatımızın şu veya bu anında bir karar vermek zorunda kalmışızdır, ister meslek seçmek, evlenmek, yeni bir işe girmek gibi çok önemli ve hayati kararlar olsun, ister tatilimizi geçirmek için ailece yapacağımız bir seyahatle ilgili daha az önemli kararlar olsun, daima bir yol ağzındayız. işte önümüze çıkan yollardan hangisini seçeceğimizi düşünmek bizi üzer.

Kararsızlık içinde çırpınmak ne kadar acı bir şeyse, yanlış ve yan pişmiş kararlar vermiş olmak o kadar üzüntülü ve tehlikelidir.

Çok defa sabırla beklemek ve karar vermeyi boyuna ileriye atmak bizi belki biraz avutabilir, fakat şunu da unutmamalıdır ki, “bekleyenin önüne her şey gelir, yalnız çok geç!”

Delice kararlar veya kararsızlıklar çevremizdeki dünyanın güçlük ve karışıklıklarından ziyade içimizdeki dünyanın dengesizlik ve huzursuzluğundan ileri gelmektedir.

D.K.D. kursunda bir genç kendisini üzen bir olayı anlatmış ve gastritten hastalandığını, doktorların ülser olma tehlikesinden bahsettiklerini, fakat buna sebep olan mantıksız bir âşktan bir türlü vazgeçmediğini söyledikten sonra bir gün kendisinden yaşlı bir akrabasının teşvikiyle biraz içtikten sonra, derhal kararını verdiğini ve telefona koşarak o kıza son sözünü söylediğini ve ondan sonra ne gastritten, ne de ülserden hiçbir eser kalmadığını samimi bir üslup ile izah etmişti.

En sonunda yerinde bir karar vermiş olmak onu rahata ve sıhhate kavuşturmuştu.

Karar vermememizin bazı sebepleri vardır. Bunlardan birincisi, düşüncelerimizi bir yerde toplayamaz, fazla etrafa dağıtırız. Esası bırakır, ayrıntılar üzerinde dururuz, gayeyi unuturuz.

İkincisi his jeneratörlerimizin fazla sıcak gitmesine müsaade ederiz. Sevgi, nefret, sempati ve antipatilerimizin tesiri, akıl, mantık ve sağduyu ile seçilecek yolları sisle kaplar.

Üçüncüsü de, enerjimizi yerinde ve sistematik olarak kullanmayız. Bütün kuvvet ve imkânlarımızı gayeye varmak için lüzumlu olan kararı vermek ve onu uygulamak için kullanacak yerde onları başıboş bırakırız.

Peki ne yapalım? Karar vermenin ABC'si veya her duruma uyabilen temel prensipler yoktur. Fakat tarih boyunca denenmiş birçok usuller vardır. Eminim ki, bunların size de faydası olabilir.

1. Hakikatleri, Verileri Toplayın.

Dale Carnegie bu konuda fikrini sorduğu bir üniversite dekanından şu cevabı almıştır:

"Benden gelecek hafta Salı günü saat 15'te herhangi bir konu hakkında bir karar vermemi istediler mi, o tarihe kadar hiçbir karar vermem. Bu arada o konu ile ilgili bütün bilgileri toplamaya, öğrenmeye çalışırım. Eğer bunu tam yapabilmişsem, zaten o zamana kadar mesele kendiliğinden çözülmüş olur".

Şu halde herhangi bir problemi çözmek, onun hakkında karar vermek için onunla ilgili bütün bilgileri öğrenmemiz lazımdır.

Evinizin bahçesine güzel bir havuz yaptırmaya karar vermeden önce şehrin ve mahallenizin su durumu hakkında tam ve teferruatlı bilgi edinmeyi ihmal edersiniz, havuzu mermerden bile yaptırabilirsiniz, fakat içine su yerine kışlık kömürünüzü doldurmak zorunda kalırsınız.

Nasreddin Hoca bir gün tarlada çalışırken yolun kenarından geçen bir yabancı ona seslenmiş ve o civardaki bir köye kaç saatte gidebileceğini sormuş. Hoca duymamazlıktan gelmiş. Adamcağız aynı soruyu bir kere daha tekrarlamış ve gene de cevap alamayınca boynunu bükmüş ve yoluna devam etmiş. Epey bir yol gittikten sonra Hoca arkasından seslenmiş ve adamı yanma çağırmış. "Oğul", demiş, "tam 3 saatte oraya varırsın!" Adam, "yahu" demiş, "madem ki bunu biliyordun. Ne diye beni yordun da önceden söylemedin?" Hoca'nın cevabı bizim söylediklerimize uygundur: "Ben senin nasıl yürüdüğünü görmeden oraya kaç saatte varacağını nereden bilebilirim ki!"

Acaba yalnız bilgi toplamak kâfi midir? Hayır.

2. Bütün Çözümleri, Değişik ihtimalleri, Bunları Fayda ve Sakıncalarını Tartın. Gaye ve Hedefe En Uygun Olanının Seçin.

Nasıl ki, Roma'ya giden bir tek yol yoksa, birçok problemlerin de bir tek çözüm yolu yoktur. Bunların arasından en iyi ve uygunu seçebilmek için ise, mevcut bütün olanak ve olasılıkları bilmek ve bunları varılacak hedefe göre birbiriyle kıyaslamak lazımdır. Herhangi bir konuda gaye en ucuz ve iyi malı almak ise, en güzel ve en iyi malı almaya karar vermek yanlış olur.

Şu halde doğru bir karara varabilmek için, problemle ilgili bulduğumuz bütün çözümleri teker teker incelemek ve hedefe en uygun olanını seçmek lazımdır.

Yalnız burada dikkat edilecek bir nokta vardır. Bilgi toplamak, bütün fayda ve sakıncaları en küçük ayrıntılara kadar sıralamak fikri fena da kullanılabilir.

New York iş bulma müdürlüğüne iş arayan bir genç müracaat eder. Durumu incelenir ve New York'tan uzakta bir fabrikada boş bir yer olduğu söylenir. Genç düşünmek üzere müsaade ister ve bir hafta sonra tekrar gelir ve müdürden daha bir çok bilgi rica eder. Bazısı o anda verilir, bazılarını da sormak icap eder. Aradan gene bir hafta geçer, genç bu sefer de tatmin olmamıştır, daha başka şeyler bilmek ister. Aradan bir on beş gün daha geçer. Bu sefer büroya geldiği zaman gence maalesef fabrikanın bilançosunu zararla kapadığı için bu sene işçi alamayacağı söylenir. Genç bu haberi rahat bir nefesle karşılar. Karar vermekten kurtulmuştur. Çünkü onu üzen nokta New York'tan ayrılmaktı, fakat bunu kendine itiraf edemiyor ve kararını daha fazla bilgi toplamak bahanesiyle geriye bırakıyordu.

İşte böyle bir durumda iseniz, artık lüzumsuz yere bilgi toplamaya kalkışmayın, çünkü faydasızdır. Hakikati kendi kendinize itiraf edin ve öylece karar verin!

Karar verme hususunda meşhur Freud bakın ne diyor:

3. Hislerinizi Araştırın.

"Fazla önemli olmayan bir kararı birinci ve ikinci kurala göre veririm. Fakat evlenmek, meslek seçmek, bir memleketi bırakıp başka birinde yerleşmek vs. gibi hayati kararlar bilinç altından, içimizdeki herhangi bir yerden gelmelidir!"

Ünlü İngiliz tarihçi ve edibi Lord Macaulay denemelerinin birinde Prusya Kralı Büyük Fredrik'in Fransızca olarak yazmış olduğu şiirlerden bahsederken:

"Bu gibi hisleri insan, ancak nerede, nasıl ve ne zaman öğrendiğini bilmediği bir dilde yazabilir," der.

İşte hayati kararlar da nereden, nasıl ve ne zaman geldiği bilinmeden benliğimizin içinden ve bütün bir geçmişin şuur altında bıraktığı, bilinmeyen izlerin yardımı ile verilir.

iyi kararlar teskin edici en iyi ilaçlardır. Onları vermekle huzura kavuşuruz.

4. Zamanı Ayarlayın ve Uygun Zamanı Seçin.

Eskiler "her şeyin eşref saati vardır", derlerdi. Başka bir kural da önemli kararlar vermeden önce bir gece uyumalıdır. Askerler bunu çok iyi bilirler. 24 saat geçmeden şikâyet yapılamaz.

Bütün bunların sebebi davranışlarımızın o andaki geçici mizacımızın tesiri altında olmasındandır. Canımız herhangi bir şeye sıkılmışsa, hareketlerimiz daha şiddetli, kırıcı ve yıkıcı olur. Memnun ve mesut bir saatimizde, daha ölçülü ve toleranslı oluruz. Aybaşında maaşımızı alırken, daha cömert, ay sonuna doğru para işlerinde daha dikkatli oluruz.

Ünlü bir hastane baş operatörü:

"Cerrahide", der, "bir doktor karar vermeden önce günlerce düşünür. Zaman ekseri kararların esaslı bir parçasıdır. O emin olmadığımız durumları olgunlaştırır. Tamamiyle olgunlaşmamış, kararlar en tehlikeli kararlardır."

Şuurlu bir şekilde karan geciktirmek, yani karar vermemeye karar vermek, kararsızlık demek değildir.

Demir ve karayollannın bulunmadığı devirlerde açık bir at arabasının içinde yaşlı bir Şeyh Efendi Geyve Bogazı'ndan geçiyormuş. Mevsim kış, hava tipili ve soğuk, battaniyeyi omuzlarına kadar çekmiş olan ihtiyar şeyh arada bir arabacıya seslenir ve ondan burnunu silmesini istermiş. Bir iki derken arabacı bu işe içerlenmiş ama, tam aksilik çıkaracağı sırada boğazın sol tarafındaki dağdan üç eşkıyanın inmekte olduğunun farkına varmış. Ne yapacağını şaşırmış korkudan. Bir de ne görsün! Burnunu silmekten aciz zannettiği Şeyh Efendi, battaniyenin altından çıkardığı yayı ile arka arkaya

üç ok atar ve eşkıyaları yere serer. Bir müddet gitmişler, arabacı dayanamamış, “Şeyh Hazretleri” demiş, “burnunuzu sileyim mi?” “Yok oğul” demiş ihtiyar, “artık hacet kalmadı.”

Şevki idarenin yüksek amirlerine, bakın, meşhur Bell, telefon kumpanyası genel müdüre ne tavsiye ediyor:

“İcra amirlerine mahsus karar verme sanatı; zaman ve zemine uygun olmayan kararları, olgunlaşmamış kararlan ve başkalarının vermemesi gereken kararlar vermekten ibarettir”.

Bu sözlerden hayatta alınacak ders şudur: Hiçbir zaman başkalarının yerine ve ani karar vermeyin, bunu onlara ve zamana bırakın!

Verilen her karar bir hareketin başlangıcı olmalıdır. Şu halde bundan sonraki adım:

5. Sonuna Kadar Takip Edin!

Hepimiz bilhassa sene başlarında bazı şeyleri yapmaya veya yapmamaya karar veririz, fakat şu veya bu sebepten onları yerine getirmeyiz. Sigarayı bırakmaya, lisan kurslarına devam etmeye karar veririz, sonra ya enerjimiz kâfi gelmez, yahut daha başka düşünceler bizi bundan alıkoyar.

Ruh doktoru Otto Fernichel; “Düşünmek harekete geçmek için bir hazırlıktır. Harekete geçmekten korkan insanlar bu hazırlığı uzatır”, der.

Kocası ile geçinemedikleri için ayrılmak isteyen bir kadın, buna karar vermek için günlerce, hatta aylarca düşünür. Bunun sebebi çok defa ayrılmadan ziyade ayrıldıktan sonra kadının yalnız başına hayatta ne yapacağından korkmasıdır. Bu emniyetsizlik korkusu onu devamlı surette düşünmeye ve karannı tehir etmeye mecbur eder.

Politikada bir açık kapı terimi vardır. Verdiğiniz birçok kararlarda da böyle açık kapı bırakmak ve ileride onları duruma göre bir parça değiştirmek imkânı düşünülmelidir.

Mesela Amerikan Cumhurbaşkanı Rosewelt için, “geriye dönülmesine imkân olmayan hiçbir programa sıkı sıkıya bağlanmazdı", denirdi:

“Bu anda en iyi bildiğimiz tarzda hareket etmeliyiz. Eğer bu istediğimiz tam neticeyi vermezse, ileride onu değiştirebiliriz”.

İngiliz yazarlanndan Sommerset Maugham da “insanların güçlüklerinin yarısı her suale evet veya hayırla cevap vermek arzusundan gelir. Evet veya hayır onlardan hiçbirinin asıl cevabı olmayabilir. Her birinin içinde birkaç evet ve birkaç hayır bulunabilir,” der.

Şüphe ve tereddüt içinde iseniz, “hayır” deyiniz. Sonra evet diyebilirsiniz! Çünkü hayır’ı evet yapmak evet’i hayıra çevirmekten daha kolaydır.

6.Son Kademe: Cesaret Edin!

Büyük kararların bizi huzura kavuşturmasına rağmen, bizi üzen, içimizi ezen, bize kendimizi küçük gösteren bir tarafları vardır. Çünkü onları vermekle bir çok şeylerden fedakârlık etmek zorunda kalırız. İstanbul’a tahsile gitmek ailemizden uzak kalmak demektir. Yeni bir işi kabul etmek, eski iş arkadaşlarımızdan, alıştığımız amirlerden ayrılmak, yepyeni bir meçhule atılmak demektir. Ticaret veya hukuka girmek, sevdiğimiz müzik veya resmi bırakmak, akademiye gidememek, bilinmeyen yeni yeni imtihanlara atılmak demektir. Evlenmek de serbest bir yaşamayı bırakmak, birçok sorumluluklar yüklenmek demektir. İşte böyle kararlar bizi bilinmeyene götüren seyahatlerin başlangıcıdır, bizi üzen de budur.

Onun için böyle önemli kararlan vermek bize alçak gönüllülük öğretmeli ve bu hareketlerimizde başarılı olmamız için kainatın Ulu Yaradanına ellerimizi açıp dua etmeliyiz.

Böylece karar verme sanatının son kademesine geliyoruz. O da cesarettir.

Andrew Jackson: “Cesaretli bir adam tek başına çoğunluktur”, der. Bu kafamızda yapacağımız seçim kadar hiçbir zaman doğru değildir. Çünkü orada esas karan sağlayacak bir tek oydur.

Demokrasilerin en kötüsü, diktatörlüklerin en iyisine tercih edilir.

Roy Barbosa

Bir insan davranışının evrensel ölçüsü duyduğu, düşündüğü veya inandığı değil, yaptığıdır.

B.C. Leeming

Mutluluk, varacağımız bir istasyon değil, bir yolculuk şeklidir.

DÜŞÜNMEK NASIL ÖĞRENİLİR?

Dr. Ray HYMAN, Dr. Barby ANDERSON

60 yıldan daha uzun bir zamandan beri psikologlar bir problemin çözülmesinde kafanın nasıl çalıştığını, düşünmek sürecinin ne olduğunu araştırmışlardır. Farelerin karışık bölümlü kutuların içinden dışarıya çıkabilmek için kendilerine nasıl yol bulduklarını incelemişler. Kafeslerinin dışında asılı duran muzlara bir değnekle uzanıp onları elde eden maymunlan gözetlemişler. Çocukların renksiz sıvıları karıştırarak san bir sıvı meydana getirecek kombinezonlarım nasıl bulduklarını araştırmışlardır.

Deneysel psikologlar olarak biz bu gibi laboratuar etütlerinin, tabii durumlardan farklı ortamlarda yapıldığı için, günlük hayatımızda karşımıza çıkan problemlerin çözümü ile herhangi bir ilişkileri olup olmadığını öğrenmek için yüz binlerce veriyi inceledik. Şimdi arada ortak bir bağ bulunabileceği kanısına varmış bulunuyoruz. Gerek laboratuarda ve gerek “gerçek hayatta” karşılaştığımız en büyük güçlük eldeki bilgileri gereği gibi kullanamamaktadır.

Bunun bilinen eski bir misali alt geçitte sıkışıp kalan bir kamyondur. İlgililer ve seyircilerin hepsi kamyonda veya alt geçitte değişiklikleri gerektirecek tekliflerde bulunuyorlardı. O sırada küçük bir çocuk basit bir çözümle herkesi hayrete düşürdü: Tekerleklerin havasını boşaltsanıza! Bilim ve buluş dünyasında bu şekilde problemlerin çözümü ile ilgili birçok misaller bulmak kabildir. Hepsinin ortak olduğu bir nokta vardır. Çözüm bir kere bulundu mu, artık onu herkes “bunu bilmeyecek ne vardı sanki, bunun kadar basit bir şey olur mu” şeklinde karşılar.

Fakat bir insan bütün lüzumlu bilgilere sahip olduğu halde, onlardan neden yararlanmasın? Bunun cevabı, insan beyninin de elektronik beyin gibi bir depolama, saklama ünitesiyle bir işleme, kullanma ünitesine ayrılmış olduğu olsa gerektir. Saklama ünitesi geniş ölçüde bir bilgi yığınını orada depo edebildiği halde, işleme ünitesinin kapasitesi sınırlıdır. Ortalama bir insan birbiriyle ilişkisi olmayan ancak yedi rakamı hatırında tutabilir ve tekrar edebilir. Bunun manası işleme ünitelinin bir anda birbirinden bağımsız olan bilgi kalemlerinden hemen hemen yalnız yedisini işleyebileceğidir. Önemli herhangi bir problem ise, muhtemelen, bundan

çok daha fazla elemanın veya kombinezonun bir araya gelmesiyle ilgili olduğundan, insan beyni onları kolayca toplayamaz.

Bundan başka insan problemin çözümünü ararken, tamamiyle yanlış bir yöne, yanlış elemanlara bakabilir. Böyle olunca da bütün bu veriler karmakarışık bir sıraya sokulmuş ve bu yüzden asıl çözüme giden yol kapanmış olur. Kamyon misalini ele alalım. Dikkatimiz kamyonun üst tarafına yöneltilmiştir, çünkü problemi ortaya çıkaran yer burasıdır. Düşüncelerimiz bu yöne çevrilmiştir ve çözümü de aramakta olduğumuz yer burasıdır.

Tabii önceden hangi yöne bakmanın doğru olacağını bilemeyiz. Fakat problem çözümü birbirinden farklı yaklaşımlar gösterdiği takdirde çözüme daha çabuk yaklaşılabilir.

Problem çözmede kullanılan pratik altı kural aşağıda açıklanmaktadır. Bunlardan üçü koruyucudur, onlar dikkatinizin yanlış bir mantık hattına yönelmesinden sizi korumak içindir. Geriye kalan üçü ise çare sağlayıcıdır. Yani sıkışıp başka bir şey düşünemediğimiz anda size yardımcı olmak içindir.

Birinci Kural: Kafanızda bütün ayrıntıları kapsayan bir kalıp meydana gelinceye kadar problemin bütün unsurları üzerinden birkaç kere çabukça geçiniz.

Bu sizin ayrıntılar içinde kendinizi kaybetmeden “genel konuyu” kavramanıza yardım eder. 17.yüzyılın Fransız filozofu Descartes “Aklın yöneltilmesi için kurallar”ında bunu şu şekilde anlatır: “A’nın B ile olan ilişkisiyle B’nin Cnin D’ye olan ilişkilerini bilmiş olmak, bunların hepsini birden hatınmda tutamadığım takdirde A’nın D ile olan ilişkisini bulmada bana yardım edemez. Bunu başarabilmek için zaman zaman onların üzerinden geçer ve bu sırada da hepsi adeta bir sezgi gibi, birinciden sonuncuya çabukça geçebilecek şekilde hayal kuvvetini devamlı olarak harekette tutarım.”

Alman Fizikçisi Hernnan Von Helmholtz’un 200 yıl önce söylediği gibi “Her şeyden önce problemimi, bütün açı ve güçlükleriyle kafamda tutacak şekilde, her tarafından çevirmem ve onları kâğıt üzerine yazmadan serbestçe kafamda geçirmem gereklidir.”

İkinci Kural: Yargınızı erteleyiniz.

Bu kural, problemin ilk anlatış şeklinin etkisi altında aklınıza gelen ilk çözüme bağlı kalmanızı önler. Psikolog Jerome

S. Bruner ve Wary C. Potter tarafından yapılan şu deneyi gözünüzün önünde tutunuz.

Bir projektörle duvardaki bir perdede renkli bir diyapozitif gösterilmektedir. Gösterilen resim herkesin bildiği bir yangın musluğudur. Fakat resmin net değildi, renkler karışmıştır. Seyircilerden gördükleri şeyin ne olduğunu söylemeleri istenir. Sonra resim birkaç kademe de yavaş yavaş net yapılır. Hayret verici buluş şudur: Resim net değilken onun ne olduğunu yanlış olarak tahmin edenler için resim net olduktan sonra da doğruyu bulmak kolay olmamıştır. Halbuki önceden hiçbir tahmin yapmayanlar için resmin ne olduğunu anlamak bir mesele olmamıştır. Bunun manası şudur: Yanlış bilinen bir hipotezi değiştirmek, yeni bir hipotezi kabul ettirmekten daha güçtür. Derhal sonuçlara varan bir insan yeni bilgilere karşı daha az hassastır.

Üçüncü Kural: Probleminizin unsurlarını yeniden tertipleyiniz.

Bu önceden bilinmeyen bir tertip ile maskelenmiş bulunan bir kalıbın meydana çıkmasına yardım edebilir. Iskoçyalı psikolog lan Hurter, mesela öğrencilerine aşağıdaki şartları verdiği takdirde George’un Willie ile olan ilişkilerini bulmakta güçlük çektiğini tespit etti: “Harry, George’tan kısadır; Harry, Willie’den uzundur.” Halbuki problem mantıki bir sıra ile tertiplendiği takdirde çözümü çok basitleşiyordu. “George, Harry’den uzundur, Harry Willie’den uzundur.”

Böylece güç bir problemin çözümü, basit bir fiziksel değişiklik sayesinde birdenbire meydana çıkmış olur. Wolfgang Köhler’in maymunlarla yaptığı meşhur deneylerde bir maymunun bulunduğu kafesin dışına, onun yetişemeyeceği kadar uzak bir yere bir muz asılmıştır. Maymunun tam arkasına da muza baktığı zaman göremeyeceği bir değnek konulmuştur. Bir süre sonra maymun değnekle oynarken muz ile değnek aynı görüş açısı içerisine girer. Bunun üzerine maymun aradaki bağlantıyı kavrar ve onun elini uzatacak bir alet olarak kullanarak muzu kapar.

Dördüncü Kural: Eğer problemi bir türlü çözemiyorsanız, yeni bir yaklaşım deneyiniz.

"Bir çözüm ararken bir insanın aldığı 'yön', problemi gördüğü şekle bağlıdır", diyor Psikolog DR. Norman Maier.

Dr. Maier bir deneyinde öğrencilerine tavandan sarkan ve birbirinden farklı uzunlukta olan iki ipin uçlarını bağlama görevini verir. İpler o şekilde asılmıştı ki öğrenci birini elinde tutarken ötekine erişmesine imkân yoktur. Bir tepki, problemi iplere erişememek yolundan görmek ve derhal bir sopa bulup iplere uzanmak olur. Başkaları da problemi iplerin kısalığında bulacak ve bir tanesini uzatmaya çalışacaktır. Her iki çözüm de başarılı olmayacaktır.

Sonunda bazı öğrenciler bir ipin kendilerine doğru çekilmesini düşüneceklerdir. Bunun üzerine uzunca olan ipin ucuna ağır bir şey bağlayacaklar ve onu bir sarkaç gibi sallayacaklar ve ip tam kendilerine doğru geldiği zaman yakalayıp öteki iple bağlayacaklardır.

Maier bu testten mantıki düşünmesini bilenlerin, bir yönde başarıya ulaşamayınca onda ısrar etmeyip başka çözüm yolları aramaya uğraştıkları sonucunu çıkarmıştır. Onlar esaslı bir çözüm buluncaya kadar bir yönden ötekine atlamaktadırlar.

Beşinci Kural: Kendinizi hiçbir şey düşünemeyecek kadar yorgun hissediyorsanız, her şeyi bırakıp dinleniniz.

Bu problem çözümcülere en çok verilen öğüttür. Acaba bunun bir faydası var mıdır? Cevap, kesin bir "evet"tir. Mesele onu zamanında kullanmaktır. Eğer hakikaten artık bir şey düşünemiyorsanız, yani halen kabul ettiğiniz yaklaşımın bütün imkânlarını gözden geçirmiş ve artık başka hiçbir yaklaşım da düşünemiyorsanız, o zaman dinlenme zamanı gelmiştir. Fakat eğer bir yaklaşım üzerinde kâfi derecede kafanızı yormamışsanız, dinlenmenin fazla bir faydası olmayacaktır.

Altıncı Kural: Probleminizi başkaları ile görüşünüz.

Problemi başkaları ile görüşürken o zamana kadar önem vermediğiniz bazı noktalar meydana çıkabilir. Bir dinleyicinin karşınızda bulunması

kuvvetli tepki- yankı mekanizması meydana getirir ve bu kafanızda karanlık ve şüpheli kalmış noktalan çabukça açığa çıkarır.

Bu kuralın önemini tıbbi araştırma ile ilgili bir olay çok güzel açıklar. New York Üniversitesi profesörlerinden Dr. Lewis Thomas “enzyme papain” üzerine yaptığı bir etütte bunu bir tavşanın kan dolaşımına enjekte ettiği zaman tavşanın kulaklarının birden bire canlılığını kaybettiğini gördü. Kulağın dokusunu mikroskop altında incelerken en fazla değişiklik umduğu bağ dokuda gayri tabii hiçbir şey bulamadı. O aynı zamanda bütün doktorların o zaman faal olmadığını sandıkları kıkırdak kısmına da baktı. Orada herhangi bir değişiklik bulacağını beklemiyordu ve bulmadı da. Bu esrarengizliği çözmek için uzun bir süre boş yere uğraştıktan sonra eski normal işine döndü.

Aradan yıllar geçti ve Dr. Thomas tıp fakültesi öğrencilerine laboratuar tekniği dersinde tavşan ile ilgili bu olayı da göstermek istedi. Normal testleri tekrarladıktan sonra sebebini aramaya başladı. Bu sefer aradığını kıkırdakta buldu. Acaba bu fark nereden gelmişti? Burada o testi öğrencilerine anlatıyordu ve bundan dolayı da hiçbir kademeyi atlayamamıştı. Doktor “bu sefer” diyordu, “tavşanın papain’li kulaklarının parçalarını ve aynı zamanda papainle temasa gelmemiş tavşanların kulak parçalarını beraberce inceledim. Değişiklik eski dokunun mukayesesi sayesinde ortaya çıkmıştı.”

Düşüncesini başka şekilde tertiplemek (düzenlemek) ihtiyacı Dr. Thomas’a başka şekilde gözünden kaçabilecek kademelere dikkat etmesini sağladı. Sonuç yıllarca önce yapmış olabileceği bir buluş oldu.

Genellikle bütün bu altı kural iki kuralla özetlenebilir. Sıçramadan önce etrafınıza bakın. Eğer bütün düşünce ve deneylerinizde başarısızlığa uğraşmışsanız, başka bir yaklaşımı tecrübe ediniz. Şunu unutmayınız ki herhangi bir çözümü zorla kafanıza getiremezsiniz. Kafanızı yeni kombinezonlara açık tutunuz ve başarısız girişimleri boyuna tekrarlamakla vakit kaybetmeyiniz. Dr. Maier’in dediği gibi “mantıki düşünce hiç olmazsa kısmen alışkanlığı bırakmak demektir”.

Yapacağın bir şey için önceden bir şöhret sağlamak olanaksızdır.

Lao-Tze

Kusursuz olsaydık, başkalarının kusurlarını bulup çıkarmaya bu kadar meraklı olmazdık.

La Rochefoucauld

YAPICI DÜŞÜNCE

Konfüçyüs "Karanlığa küfredeceğine bir mum yak!" der. Yapıcı düşünceyi bundan iyi ifade edebilen bir söz bulmak çok güçtür. Bir şeye kızmak, öfkelenip şikâyet ve tenkit etmek sinirleri gerginleştirir, alınacak tedbirleri sağlam bir kafa ile almamıza mani olur. Çünkü gene Çinli filozofun dediği gibi, "öfkeli bir adamın içi zehirle doludur".

Vaktiyle bir şirketin müdürü işinden çıkarılmış bir adamdan bir mektup alır. Mektup sahibi kendisine yapılmış olan haksızlığı uzun uzun anlattıktan sonra müdürün şahsına karşı böyle bir mektupta yazılmasına hiçbir zaman izin verilemeyecek kadar kaba bazı kelimeler kullanır. Normal bir şirket müdürü için böyle bir mektubu kâğıt sepetine atmaktan başka yapılacak bir şey yoktur. Fakat bu zat öyle yapmaz. Mektubu personel şubesine havale eder. Kaba kelimelerin altını çizer, "bunlar beni ilgilendirmez, adamın hakkı olup olmadığını inceleyiniz", der.

Yirmi beş sene kadar önce yabancı bir uzmanla beraber çalışıyorduk. O zamana kadar daha kimsenin üzerinde durmadığı yeni bazı projeler ortaya atılmıştı. Her kafadan bir ses çıkıyordu:

• "Bu bizim bünyemize uymaz."

• "Bunu uygulamak imkânsızdır."

• "Buna yazılı esaslar uygun değildir."

• "Böyle şeyler bizim için lüks sayılır."

• "Bunu yapacak eleman nerede?"

• "Bu işe ayrılacak personele harcırah verilemez, hem de esas işlerinden ayrılacakları için terfi haklarını kaybederler."

Buna benzer daha birçok şeyler söylendi. Yaşlı ve tecrübeli uzman gülümsedi:

"Bu işin niçin olamayacağını göstermek için akla gelen her mazereti söylediniz", dedi, "halbuki bunun yerine yapılabilme imkânlarını araştırmak için kafanızı yorsaydınız, daha olumlu hareket etmiş olmaz mıydınız? Statükoyu muhafaza etmek kolaydır, fakat dünyanın her tarafında iş yapan, başarı elde eden, meşhur olan insanlar terakkiye inanan, gelenekleri, eski metotları değiştiren insanlardır. Bu güç bir şeydir, fakat her yenilik güçtür

ve insanların taassup, alışkanlık ve cehaletine karşı kazanılan bir zaferdir.” Uzmanın sözlerinin kelimesi kelimesine aynı olduğunu iddia edemem, fakat aşağı yukarı manası buydu.

Bu bizim hepimizin zayıf bir tarafı, bir hastalığıdır. Her şeyin kötü taraflarını görür, derhal karanmızı verir ve işin olamayacağı kanısına vararak adeta memnun oluruz. Böylece bir işi neden önceden düşünemediğimizden veya yapamadığımızdan dolayı kendi kendimizi sorumlu görme kompleksinden, bir nevi aşağılık duygusundan kurtulabileceğimizi zannederiz.

On sekizinci asırda İngiliz Dışişleri Bakanlanndan Lord Chesterfield’ın ünlü bir klasik sayılan oğluna mektuplan vardır. Burada Lord şu nasihati verir:

“Her şeyi yapabilirsin, fakat yaptıklarından dolayı hiçbir zaman mazeret söylemeye kendini alıştırmamalısın.”

Bana öyle geliyor ki, toplum olarak Lord Chesterfield’in bu sözlerini daha ilkokulda uygulamaya başlayabilsek, her şeye bir mazeret bulmaya bu kadar hevesli olmazdık.

Tapu dairesine, vergi dairesine, belediyeye hatta fotoğrafçıya gidersiniz, hep “şimdi olmaz yarın gel”, derler. Bunun sebebi, o işi bugün yapmaktan, yani olumlu, yapıcı bir düşüncenin sonucu olan “evet” demekten kaçınarak kolay olan “hayır” demeyi, mazeret göstermeyi tercih etmeleridir. Halbuki yanna bıraktığımız işleri bugün yapmayı prensip olarak kabul etsek, maddeten neler kazanacağımızı bir tarafa bırakalım, huzurumuzu ve yaşama zevkimizi bu kadar çabuk kaybetmez, sinirlerimiz bozulmaz, biz de karşılıklı başka masum insanların sinirlerini lüzumsuz yere bozmazdık.

Çocuklarımızı daha ilkokuldan her şeyin olur tarafını düşünmeye alıştırmalıyız. Bu öğretmenlerin, ana babaların, hepimizin en kutsal vazifelerinden biridir. Eskiden “olmaz olmaz deme, olmaz olmaz” derlerdi. İmkânları yaratan hep olumlu, yapıcı düşünen insanlardır. Yenilgiliyi daha başta kabul eden insanlar hiçbir zaman zafere kavuşamazlar. Yaşadığımız her gün meydan okumalar ve güçlüklerle doludur. Bunları yenebilmek, her şeyden önce onları yenebileceğimizi baştan kabul etmekle kabildir. Hiçbir iyi doktor daha baştan hastasının iyi olamayacağını kabul etmez, hatta ümit olmasa bile elinden gelen her şeyi yapar, en son dakikaya kadar her türlü çabayı gösterir.

Yapıcı düşünceyi öğrenmek için ne yapmalıyız?

İlk yapacağımız şey, bize bir iş verdiler mi, bir iş istediler mi, yeni bir durum karşısında kaldık mı, derhal “bu olmaz”, “ben bunu yapamam”, “bu bizim bünyeye uygun değildir”, gibi cevaplan vermekten sakınmak, yani daha ilk anda hayır demekten vazgeçmektir.

Şu halde birinci adım her şeyin bir olur tarafı bulunduğunu kabul etmek ve her yeni meydan okumayı “evet” le karşılamaktır.

İkinci adım bize verilen iş veya yapılan teklifi iyice anlamaya çalışmaktır. Buradaki “iyice anlama” deyimi, işin veya teklifin bütün fayda ve sakıncalarını iyice kavramak, tartmak ve herhangi şekilde olursa olsun bir peşin hükmün etkisi altında kalmadan bunları mantık süzgecinden geçirebilmek manasına alınmalıdır.

Bir rapor bilirim. 60-70 sayfa tutmakta ve birçok tavsiye ve önerileri kapsamaktaydı. Başlangıçta yaptığı bir tavsiye ilk anda iyi anlaşılamadığından uygun görülmedi ve bu yüzden geriye kalan tekliflerin hiçbirine kıymet verilmedi. Hatta tartışma konusu yapılmasına bile lüzum görülmedi, çünkü bir kere onun bizim bünyemize uygun olmadığı şeklinde bir peşin hüküm verilmiş ve bütün olumlu düşünce imkânlarını ortadan kaldırmıştı.

Üçüncü adım, düşüncelerimizi menfaatlerimizin yönüne çekerek taraflı hükümler vermekten kaçınmaktır. Bu da üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Herhangi yeni bir teklif bize daha fazla iş çıkaracak, herhangi bir şekilde bizi daha fazla yoracaksa, onun yapılmaması için bulmayacağımız hiçbir bahane yoktur. Eğer karakter sahibi bir insan, bir şahsiyet, bir lider olmak istiyorsak, her meselede menfaatlerimizden fedakârlık etmeyi öğrenmeliyiz.

Bütün dünya ulusları “Garcia’ya mektubu götürebilecek” adamı, yani olumlu, yapıcı, düşünebilen ve hareket edebilen, yapıcılığın risklerini, tehlikelerini göze alan insanları arıyorlar. Bizim ise bunlara hepsinden fazla ihtiyacımız vardır, çünkü eğer hakikaten gelişmiş ulusların kervanında kendimize yer ayırmak istiyorsak, nereden gelmiş olursa olsun dilimizdeki “testiyi dolduran da bir, kıran da” sözü ile “devlet yasağı 3 gündür”, “boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “biz adam olmayız” gibi içimize işlemiş yanlış hüküm ve sözlerden, aşağılık duygusundan kendimizi kurtarmamız lazımdır. Bunları söylemek ve düşünmek manen yenildiğimizi kabul etmek

demektir. Bugünkü dünyanın hızı, yaşama heyecanını, ilerlemeyi ve yeni fikirlere inancını kaybetmiş insanlar için tehlikelidir.

Düşünce kabiliyeti egzersizle gelişir ve genellikle sanıldığının aksine insanların olgunluk çağlarında gençliklerinden daha kuvvetlidir.

Düşünce kabiliyetini öldüren en büyük düşman alışkanlıklardır

Sommerst Maugham

Çevrenize alıştığınız anda ihtiyarlamışsınızdır, çünkü artık düşünmeye ihtiyacınız kalmamıştır.

Paul Bourget

Bir fikri uzun zaman bulmadan ararsanız, bir gün muhakkak aramadan bulursunuz.

Newton büyük buluşların nasıl yaptığını soranlara şu cevabı vermişti: “Daima onları düşünerek”.

Kısa ve Öz

Amerikan Cumhurbaşkanlarından F.D. Rosevelt’e, İkinci Dünya Savaşında şu tebliği imzaya götürmüşler:

Hükümet dairelerinin işgal ettiği bütün resmi binalarda hava hücumlarının cereyan ettiği müddet zarfında etraftan hiçbir suretle görülmeyecek şekilde iç ve dış ışıklandırmayı tamamiyle karartabilecek gerekli bütün önlemler alınacaktır. Bu önlemler ya karartma tesisleri veya ışıkların söndürülmesi ile olabilir.

“Tabiatıyla karartma esnasında imalatın devam etmesi mecburi olan yerlerde iç ışıkların yakılması icap edeceğinden bunların dışarı sızmasına mani olunmalıdır. Sair alanlar ışıkların söndürülmesi suretiyle karartılabilir”.

Kalemi eline alan Rosevelt şu değişikliği tavsiye etmiş:

“işlerin devamı gereken binalarda çalışanlara söyleyin, pencerelere bir şeyler örtsünler, işi durdurmak imkânı olan yerlerde ise elektrikleri söndürsünler".

GARCİA'YA MEKTUP

Elbert HUBBARD

Bu bir nutuk değil, 1899'da yazılmış ve Philistine mecmuasında çıkmış bir makaledir. Bütün iş dünyasında kazandığı rağbet dolayısıyla onu buraya naklediyoruz:

Bu makalenin bir buçuk milyon nüshası New York merkezi demiryolları tarafından dağıtılmıştı ve bu makale bütün dünya dillerine tercüme edilmiştir.

Rus-Japon harbi sırasında bu makale Rusça'ya çevrilmiş ve cepheye giden her askere bir nüshası verilmiş, Japonlar bu makaleyi Rus esirlerinin üzerinde bularak okumuşlar ve onun faydalı olduğunu anlayarak Japonca'ya tercüme etmişler. Makale Mikado'nun emriyle Japonya hükümetinin her sivil ve asker memuruna verilmişti.

Şimdiye kadar bu makaleden kırk milyon nüsha basılmış bulunuyor. Hiçbir eser yazannın sağlığında bu kadar basılmamış ve yayımlamaımştır.

Çeviren: Ömer Rıza Doğrul

İspanya ile Amerika arasında harp koptuğu zaman, Küba'da isyan bayrağını kaldıran asilerin reisi ile derhal muhabereye girişmek gerekmişti. Garcia adını taşıyan bu adam Küba'nın daglanndan birine sığınmıştı. Fakat yerinin nerede olduğunu bir bilen yoktu. Posta ve telgraf yolu ile muhabere imkânsızdı. Fakat Amerika Cumhurbaşkanının bu adamla muhabere ederek, yardımından istifade etmesi ve bu işi süratle yapmazı lazımdı.

Bu işi başarmanın çaresi neydi?

Birisi Cumhurreisine şu fikri verdi:

-Rowan adlı bir adam var, Garcia'yı ancak o bulabilir!

Rowan, derhal çağrılmış ve kendisine Garcia'ya hitaben yazılan bir mektup verilmişti.

Rowan'in mektubu alarak, deriden bir keseye koyması, keseyi kalbinin üzerine bağlayarak ve dört gün sonra, geceleyin Küba sahillerine yanaşarak, ormanlara dalması, üç haftalık bir seyahati yaya yaparak, Garcia'ya mektubu vererek, adanın öbür tarafıma geçmesi, benim burada uzun

uzadıya anlatmaya lüzum görmediğim şeyledir, anlatmak istediğim nokta şudur:

Başkan Mr Kinley, Rowan’a Garcia adına yazılan bir mektubu vermiş Rowan mektubun nereye gideceğini sormadan onu almış ve götürmüştü!

Tann bilir ki, bu adamın tunçtan heykeli dökülerek, her okula konmaya layıktır. Çünkü gençlerin muhtaç olduktan şey, yalnız bilgi değildir, yahut şunu bunu öğrenmek değildir. İrade sahibi olmak ve bu sayede emanete sadık olmak, derhal harekete geçmek, enerjileri bir başarı üzerinde toplamak ve yapılacak işi yapmak, yani verilen mektubu Garcia’ya götürmektir.

General Garcia ölmüştür. Fakat daha başka Garcia’lar var. Birçok ellere muhtaç olan bir işi yapmak isteyen bir insan yok ki, kendisine yardım edenlerin yozlaşmasından, beceriksizliğinden ve bir iş üzerinde bütün gayretini toplamak kayıtsızlığından acı şikâyet etmesin.

Yarım yamalak yardım, sersemce dikkatsizlik, üzücü kayıtsızlık, isteksiz çalışma, her yerde hüküm süren kuraldır. Kendine yardım için başkalarını okşamayan, ya da tehdit etmeyen, ya da rüşvetlemeyen kimse, bir iş başaramıyor ve muvaffak olamıyor. Bunları yapmadan muvaffak olmak, ya bir mucizeye, ya da Allah’ın bir yardımcı melek göndermesine bağlıdır.

Siz, ey okuyucu, isterseniz deneyiniz. Farz ediniz ki, dairenizde oturmuş çalışıyorsunuz. Emrinizde altı kâtip de var. Bunlardan birini çağırarak rica ediniz:

“Ansiklopediye bakınız da, Correggio’nun hayatın ait bana kısa bir hulasa çıkarınız.”

Kâtibiniz hemen:

"Peki!” Diyerek işe mi koşar?

Eminim ki, koşmaz. Size süzgün nazarlarla bakarak, sıkına sıkına birkaç sual sorar:

-Bu adam kim?

-Hangi ansiklopediye bakılacak?

-Ansiklopedi nerede?

-Bu da benim vazifem mi?

-Bismarkı mı kastediyorsunuz?

-Bu işle Charlie uğraşsa olmaz mı?

-ölü mü bu adam?

-Bu iş acele mi?

-Kitabı getirsem de, siz baksanız daha iyi olmaz mı?

-Onun hayatına dair öğrenmek istediğiniz ne?

Yüzde yüz eminim ki siz, bütün bu suallere cevap verdikten, kâtibinize her şeyi anlattıktan sonra, bu adam diğer bir kâtibe giderek, Correggio'yu bulmak için yardım ister, sonra da gelir ve böyle bir adamın bulunmadığını söyler. Akıllı bir adamsanız, kelimenin K harfiyle değil, C harfiyle başladığını söylemeyerek, "Öyleyse, gidiniz işinizle meşgul olunuz," dersiniz.

Müstakil hareket namına bu kabiliyetsizlik, bir işi istekle kavrayarak yapmaya karşı bu isteksizlik, bu manevi düşkünlük, bu irade sarsaklığı, her derdin başıdır. İnsanlar, kendi işleri ve kendi menfaatleri için uğraşmazlarsa, onlardan toplum için ne beklenebilir?

Mesela bir daktilo istediğinizi ilan ediyorsunuz. Yazma okuma bilmeyen insanlar müracaat ederler. Böyleleri Garcia'ya bir mektup götürebilirler mi?

Büyük bir fabrikada bir kâtibe işaret ederek:

"Bu zatı görüyor musunuz?" Dediler.

"Evet", dedim. Devam ettiler:

"Gayet iyi bir muhasiptir. Fakat bir iş için şehre gönderirsek, her işi yolu yolunca yapabilir, ama bazen yol üzerindeki birkaç meyhaneye uğrayarak niçin gönderildiğini unutur."

Böyle bir adama Garcia'ya bir mektup emanet edilebilir mi?

Son zamanlarda alın teri döken biçareler ve namuslu bir iş arayan yersiz yurtsuz zavallılar hakkında birçok şeyler işitiyor ve mevki sahibi adamlar hakkında bir sürü düşmanca sözler söylendiğini görüyoruz.

Fakat, temiz bir iş alabilmek için uğraşan, her gün şerefli yardımcılar aradıkları halde bulamayan patronların halini düşünen yok. Her mağazada, her fabrikada, iş sahipleri, işlerini ileri götürecek mesai arkadaşları bulamamak ve daima aciz biçarelerin elinde kalmak yüzünden ıstırap içindedirler. Ve sırf beceriksizlikle mücadele etmek zorunluluğundan dolayı birtakım arkadaşlarını attıkları halde, yerlerine daha kudretlilerini

koyamıyorlar, fakat bu tasfiyeler neticesinde, acizler ve değersizler gidiyorlar. Daha liyakatli kimseler yer alıyorlar. Her patron, en iyi elemanlan çalıştırmak ve işini ilerletmek ister. Çünkü ona lazım olanlar Garcia'ya mektup götürebilenlerdir.

Tanıdıklarım içinde öyleleri vardır ki, cidden parlak taraflan vardır. Fakat hiçbir işi başaramadıkları gibi, kimseye de faydalan dokunmaz. Çünkü patronun kendilerini tazyik ettiğine delice bir şüphe taşıyorlar. Bu adamlar emir vermediği gibi, emirde alamayacak haldedir. Şayet onlara Garcia'ya bir mektup verecek olursanız, alacağınız cevap şudur: "Bu mektubu kendiniz götürünüz!"

Böyle biri bugün her kapıya başvurarak iş anyor. Fakat bir kimse de ona iş vermeye cesaret etmiyor. Çünkü bitmez, tükenmez bir şikâyet kumkumasıdır. *

Manevi aksaklığa uğrayan bu adamlar, maddi bir aksaklığa uğrayanlardan farksızdırlar ve onun için onlara da acımak gerekir. Fakat bunlara acıdığımız sırada büyük bir işi idare için uğraşan ve mesai saatleri hiçbir had ile sınırlı olmayıp ve en insafsız lakaydi ile, en kalpsiz nankörlükle mücadele eden ve bu mücadeleyi idame ettikleri için aç ve yurtsuz kalmaktan kurtulan adamları da unutmayalım.

Meseleyi fazla şiddetle mi ileri sürdüm.

Belki. Fakat, hayatta muvaffak olan adam lehinde de bir söz söylemek gerekmez mi? Başkalarını idare eden, bir iş tutturmak için her fedakârlığı göze alan ve muvaffak olunca, ancak bir yatak ve bir elbise ile kanaat eden adam hatırlanmaya layıktır.

Ben gündelikle çalışmış bir işçi olduğum gibi, patronluk etmiş bir adamım. Ve her iki taraf namına söylenecek sözler de bulunduğunu biliyorum. Fukaralıkta hiçbir iyilik yoktur.

Paçavralar, insanı hoş göstermez. Nasıl bütün fakirler faziletli ve namuslu kimseler değilseler, bütün patronlar da el çabukluğu ile muvaffak olan kimseler değildirler. Fakat bütün teveccühüm, patron karşısında olsa, olmasa da işini aynı vazifeperverlikle yapan, kendisine Garcia'ya götürmek üzere bir mektup verildiği zaman, sersemce sualler sormadan mektubunu alıp, götüren kimseye karşıdır.

Medeniyet, bu çeşit insanları bulmak için, yapılan uzun ve endişeli bir araştırmadadır. Böyle bir adama ne isterse verilir. Ona her şehir, her kasaba

ve her köyde, her daire, her mağaza ve her fabrikada ihtiyaç vardır. Bütün dünya Garcia’ya mektup götürecek adamı arıyor.

PEŞİN HÜKÜM VE ÖNYARGILAR

İnsanlığın terakki tarihi peşin hükümlere karşı girişilen başarılı veya başansız savaşlann hikâyesinden başka bir şey değildir.

Yakın tarihe bir bakalım. Almanya'da Hitler diye biri çıkıyor, Goethe'lerin, Kant'lann, Beethoven'lerin memleketini üç beş yılda bütün dünya ile savaşa sokuyor, Alman milleti, Yahudiler hakkında verdiği peşin hükmün tesiriyle birdenbire beyaz ırkın biricik koruyucusu rolünü oynuyor.

Biraz daha uzaklara gidelim. Orta çağlarda batıl inançlann etkisi altında Yunan ve Romalıların daha önceden düşündükleri, şüphe ettikleri birçok gerçekler unutuluyor. Taassup ve cehaletin körüklediği peşin hükümler engizisyon mahkemelerinin, o zamana kadar bilinmeyen, işkence ve mezalimine sebep oluyor. "Dünya yuvarlak olamaz, çünkü İsa yeniden dünyaya geldiği zaman hem dünyanın üst kısmına, hem de alt kısmına birden gelemez, onun için dünya düzdür."

Bizde de asırlardan beri ilerlememizi köstekleyen ve hâlâ da yıkamadığımız yüzlerce yanlış peşin hüküm vardır. Laikliğe karşı eskiden gazetelerde okuduğumuz saldırganlıklar bunlara en iyi birer örnektir.

Fertler kendi hayatlarında, işlerinde peşin hükümlerden kurtulmadıkça, düşünmek zahmetine katlanmadıkça, teşkil ettikleri topluluklar, cemiyetler de daha büyük peşin hükümlerden kurtulamazlar.

Vaktiyle çok değerli bir*kadın hastalıkları uzmanı varmış. Herkes onun çok iyi ve becerikli bir doktor olduğunu kabul eder, yalnız çok kaba ve sert bir adam olduğu için, pek mecbur kalmadıkça muayenehanesine gitmek istemezmiş. Aydın bir bayan bir gün bunu kendisine söylemiş ve "ben" demiş, "bu kadar zamandır sizin tedaviniz altındayım, hiçbir kabalığınızı görmedim. Fakat herkes böyle söylüyor." Doktor gülümseyerek cevap vermiş, "ben" demiş, "herkese hemen hemen aynı şeyleri sorarım ve dışarıda bekleyen hastalarımın sayısı fazla olduğu zamanlarda bu somlanma tam ve çabuk cevap isterim. Ne çare ki bir çok bayanlar iki dakikada söylenecek şeyler için yirmi dakika konuşurlar ve sonunda, yine de söylemek istedikleri şeyleri tam söyleyemezler, işte kızım, o zaman benim sabrım tükenir."

İşin gerçek yönünü bilmeden herkes, Ayşe Hanım’dan, Fatma Hanım’dan, işittiğine inanarak, esasını incelemeden, üzerinde düşünmeye lüzum görmeden, peşin hükmünü vermiştir.

Her gün bu gibi peşin hükümlerle karşı karşıyayız. Ankara’da Ulus’a çıkmayan biricik troleybüs bir vakitler istasyon -çankaya troleybüsüydü. İşim icabı eskiden sabahlan bu troleybüse binerdim. O zamanlar bu hat yeni açılmıştı. Şoförlerden biri ile de selam sabahımız vardı. Çok nazik ve terbiyeli bir adamdı, hiçbir gün kızdığını görmemiştim. Bir sabah “bu Ulus’a gider mi?” diye soran bir kadına “okuman, yazman yok mu!” diye bağırdığını işittim. Troleybüste bulunan herkes derhal peşin hükümlerini vermişlerdi; bu adam kaba, nezaketsiz, aksi herifin biriydi! Aradan bir iki gün geçti, bir vesile ile, kendisiyle konuşurken “Bey”, dedi, “günde belki beş yüz kişi böyle sorar, geçen gün sinirlendim, dayanamadım, çıkıştım. Tabii kadıncağızın kabahati yok ama, insan her gün yüzlerce kişiye dert anlatmaktan da bıkıveriyor, ne yaparsın.”

Bu gibi çabuk, peşin hükümleri her gün işitiriz. “Filan okuldaki öğretmenler kötüdür”, “gençlik iyi yetişmiyor”, “babam beni anlayamaz”, “Batı müziği bizim bünyemize uymaz”, “bu kadar güç hayat şartlan hiçbir yerde yoktur”, “dünyada tabii güzellikleri bu kadar bol olan hiçbir memleket yoktur”, “aydınlar halkı anlayamazlar”, “eskiler her şeye eyvallah demişler” ve buna benzer daha binlercesi. Pek hoş olmamakla beraber, bunlar en nihayet beş on kişinin ağzından işitilir ve işitenlerden bunları bir tartışma konusu yapacak kadar kültürlü bir iki kişi çıkarsa, mesele çok geçmeden unutulabilir.

Asıl tehlikeli olan, bir toplum olarak ağzımızdan çıkarmadığımız ve gökten inmiş gibi inandığımız, tartışmasını bile neredeyse bir tabu saydığımız fikirlerdir. İşte birkaç örnek:

“Biz zekiyiz, fakat tembeliz! ”

Bu öyle dehşetli bir peşin hükümdür ki, bizi uyarmak için mi söylenmiştir, yermek için mi söylenmiştir, kolay anlaşılmaz. Herhangi kesin bir sonuca varmak iddiasında olmayarak bunun üzerinde bir düşünelim. Acaba biz gerçekten bu sözlerin altında saklanan ve ifade edilmek istenilen mânaya uygun olarak öteki uluslardan zeki miyiz? Buna cevap vermek çok güçtür, çünkü zekânın coğrafya ile bir ilgisi olup olmadığı meselesi bir tarafa, zekânın yerine göre birçok tarifleri vardır. Mesela bir tanesi ayırabilme, farklan (iyiyi kötüyü) seçebilme kabiliyetidir. Bir başkası çabuk

öğrenme kabiliyetidir. Daha bir başkası da çevreye intibak edebilme, adapte olabilme, uyabilme kabiliyetidir. Şimdi bu tariflere göre etrafımıza şöyle bir bakalım.

Trafik davasını ele alalım. Medeni memleketler arasında en çok kaza yapan ülkelerden biriyiz. Demek ki iyi ile kötüyü ayırdedip bu işleri zekice düzenleyemiyoruz. Yeni teknikleri çabukça öğrenmiyoruz. Böyle tehlike yaratan durumlara kendimizi uydurup, olumlu tedbirler bulamıyoruz. O halde?

Almanya'daki işçiler konusunda bir Alman gazetesi "çevrelerine en az uyan yabancı işçiler Türk işçileridir" diye yazıyordu.

Bu örnekler belki yalnız başlarına zeki olmadığımızı ifade etmez, araya giren daha birçok faktörler vardır. Fakat öngördüğümüz, peşin bir hükümle inandığımız kadar zeki olduğumuz nazariyesini de desteklemez.

Şimdi gelelim tembel olduğumuza. Birincisi ne kadar yanlış veya doğru ise bu da o kadar yanlış veya doğrudur.

Yine Almanya'daki işçilerimizi ele alalım. Hiçbir müessese onların çalışmasından şikâyetçi değildir. Hatta bir Alman fabrikatörü eğer onlar Türkiye'de çalışmıyorlarsa, siz insanları çalıştırmasını bilmiyorsunuz, demiştir.

Konu bizim, zeki veya tembel olduğumuzun veya olmadığımızın ispatı değil, böyle yanlış peşin hükümlerin bizi düşünmekten alıkoymasının, engellemesinin başarımız için tehlikeli olduğudur.

Birkaç örnek daha vereyim.

Bir işimiz biraz yanlış gitse, sinema önündeki kuyruktan tutun da mahalle bekçisinin, şoförün, bakkal çırağının, vergi memurunun kabalığına kadar canımızı sıkan bir şeyle karşılaşsak, derhal "biz adam olmayız" deriz. Milli şuuru bu kadar yüksek olan bir toplumun, bir parça canı sıkılır sıkılmaz, böyle mânâsız bir peşin hükümle bütün iyi taraflarımızı reddederek ümitsizliğe düşmesi ne kadar yazık ve tehlikelidir.

"Devlet yasağı 3 gündür, şeklindeki sözümüz de bizim hiçbir düzene kalpten inanmadığımızın bir delilidir. Bence bu hepsinden tehlikelidir.

Bu örnekleri daha da çoğaltmak kabildir, fakat yeter derecede konuyu aydınlattığı kanısındayım.

Bir başka peşin hüküm şekli de bir davranışı, bir düşünceyi veya herhangi bir hareketi genelleştirmek, yaymaktır. “Almanlar kabadır”, “İngilizler egoisttir”, “Fransızlar zevklerine çok düşkündür”, gibi. Aynı şekilde “batıyı taklitten başka yaptığımız bir şey yok” demek de bu gruba girer, yanlış ve düşünülmeden söylenmiştir.

Yeni işler başarmak için herhangi bir peşin hükmün etkisi altında kalmadan düşünebilmek lazımdır. Batıl inançlar gibi peşin hükümleri de, çevremizi ve kafamızı baskı altında tutan tabular gibi benimsemekte devam ettiğimiz müddetçe, yeni fikirlerin aydınlığına kavuşamayız.

İlerleme yeni fikirlerle olur. Bizim için güç olsa bile, hiç olmazsa çocuklarımızı her şeyin nedenini soracak şekilde yetiştirelim.

İsviçre’nin ünlü yazarlarından Gollffried Keller her akşam 5.30-6.30 arasında Zürich gazinolarından birinde dostu bir ressamla buluşurdu. Yanyana otururlar, birer bardak bira içerler ve bir tek kelime konuşmadan aşağı yukarı bir saati böyle geçirdikten sonra, ellerini sıkarlar ve beraber geçirdikleri bu mutlu ve huzurlu zaman içinde birbirlerine teşekkür ederler ve ertesi gün tekrar buluşmak üzere ayrılırlardı.

Bunu ben lisede Almanca dersinde okumuştum. Anlamını çok yıllar sonra anlayabildim. Bilmem siz ne dersiniz?

Nüvit Osmay

En Önemli Kelime

En önemli 6 kelime: “Evet ben hata yaptığımı kabul ediyorum”

En önemli 5 kelime: “Aferin iyi bir iş yaptınız”

En önemli 4 kelime: “Bu hususta düşünceniz nedir?”

En önemli 3 kelime: “Eğer izin verirseniz!”

En önemli 2 kelime: “Teşekkür ederim”

En önemsiz 1 kelime: “Ben”

En önemli 1 kelime: “Biz”.

Filozof A. North Whitehead bütün üniversite ve yüksek öğrenim müesseselerinin giriş kapısına şu levhanın asılmasını tavsiye etmişti: “Basitliği arayın ve ondan şüphe edin!”

Öğretme sanatı; yeni bir buluşun meydana gelmesine yardım etme sanatıdır.

Jan Doren

HAYATINIZDAN MEMNUN DEĞİLSENİZ DÜŞÜNCELERİNİZİ DEĞİŞTİRİNİZ!

Bundan 2 küsur sene önce yabancı bir uzmanla çalışıyorduk. Bir gün, “müessesenin ilerleyip ilerlemediğini çabukça nasıl anlarsınız?”, dedi. Sorunun altında nelerin gizli olduğunu anlamadığım için beylik bazı şeylerden, bilançolardan, işletme kat sayısından, prodüktiviteden dem vurdum. Adam güldü, “bırak onları” dedi, “ben sana dünyanın en basit metodunu söyleyeceğim. Herhangi bir vesile ile müessesenin şevki idaresini ellerinde tutan yüksek amirlerin yanına girip çıktığın zaman nelerle meşgul olduklarını tespit et ve buna birkaç hafta devam et. Eğer onlar zamanlarının en aşağı % 5l’ini geleceğe ait işleri planlamakla geçiriyorlarsa o müessese muhakkak gelişir. Yok eğer günlerini geçmişe ait dedikodularla, süslü yazı işleriyle, hataların sebepleri yerine suç aramakla geçiriyorlarsa, o müesseseyi gökten gelecek mucizeler bile kurtaramaz.”

Uzmanın bu formülünü günlük hayatımıza, doğrudan doğruya kendimize de tatbik edebiliriz. Eğer bütün günümüz, şikâyet, sıkıntı, öfke, tenkit, nefret, kıskançlık, şüphe, korku, üzüntü ve ümitsizlik içinde geçiyorsa, mutlu olmamıza, kenelimizden, hayattan, etrafımızdakilerden memnun olmamıza imkân yoktur.

Boston şehrinin büyük otellerinden birinde oturan bir bayan bir gün büyük bir heyecanla otel müdürüne çıkar. “Bu kadar senedir müşterinizim ama”, der, “artık tahammülüm kalmadı. Yanımdaki odada herifin biri sabah akşam piyano çalıp duruyor, gürültüye dayanamıyorum. Buna muhakkak bir çare bulun.”

Otel müdürü şaşkınlık içinde ellerini ovuşturuyor, “afedersiniz madam," diyor. “Fakat buna imkân yok: Çünkü odanızın yanında piyano çalan ünlü piyanist Paderevski’dir ve vereceği konsere hazırlanıyor.”

Kadın “Ne diyor! “Paderevski mi? Şu Polonya Cumhurbaşkanlığını sanatı için terk eden meşhur piyanist ha!” Ertesi gün kadının odası bütün tanıdıkları ile doluyor. Hepsi hayatlarından memnun, bedavadan Padevereski’yi dinliyorlar.

Değişen nedir? Hiçbir şey, yalnız kadının düşünceleri. Piyano aynı piyano, çalan aynı adamdır. İlk önce o kadına bir gürültüden başka bir şey

değildi, sonra bir saati için 20 dolar ödemek zorunda kalacağı konser şeklini almıştır.

İşte herhangi bir şeyden şikâyet ederken, bunu düşünelim. Tabii bir gürültünün arkasından piyano konseri çıkmaz, fakat hepsinde şikâyetimizi unutturacak bir gerekçe bulunabilir.

Meşhur mayo kliniğinde ülseri olan 12.000 hasta üzerinde yapılan bir araştırmada hastaların beşte dördünün sıkıntı ve üzüntüden, yani “yediklerinden” değil, “düşündüklerinden” ülser oldukları anlaşılmıştır.

Yüksek tansiyon, baş ağrıları, astım, allerjik reaksiyonlar ve daha birçok hastalıklar insanların kendilerini üzmelerinden, boş yere üzülmelerinden ileri gelmektedir.

Biz hayatı kendi düşüncelerimize göre görüyoruz, tutumumuz ve davranışlarımız da düşüncelerimizin bir sonucu olduğu için üzüntülü düşünceleri kafamızdan atamadıkça rahat ve huzur bulmanıza imkân yoktur.

Bir Arap atasözü belki bizi uyaracaktır.

“Ayakkabım yok diye üzülürdüm. Ayaksız bir adam gördüm”.

Üzüntü sağlığı ve saadeti kemiren bir kanserdir; başka bir deyimle insan beyninin sapıkça kullanılmasıdır.

Bir kadın tanırım, genç kızı bir yere gitti mi, eve gelinceye kadar rahatı, huzuru yoktur. Bu üzülmeyi o kadar ileri götürür ki kızcağız akşam saati 6’da gelecekse, kadın daha saat 3’ten itibaren, “ya 6’da gelmezse!” diye üzülmeye başlar. Böylece insanlar her telefon çalışında, her mektup veya telgrafta bir felaket, bir bela bir facia beklerler.

Halbuki Avrupa’da yapılan bir istatistikte telgrafların % ^O’ından çok fazlasının fena haber getirmediği tespit edilmiştir.

Günün birkaç saatini öfkelenerek ona, buna kızarak geçiren insanlar da çoktur. Kapıcıya kızarlar, dolmuş şoförüne, trafik memuruna, gazetelere, komşusuna, amirine, velhasıl herkese en ufak bir sebepten kızan ne kadar çok insan vardır.

Konfüçyüs, “öfkeli bir adamın içi zehirle doludur”, der.

Böyle adamlar yanındakiler için çok tehlikeli olabilirler. Tepkilerinin ne olacağı önceden kestirilemediği için çok kere ne yapsanız yapın onları sakinleştiremezsiniz. Fakat onların asıl fenalıkları kendilerinedir, bu yüzden kalpten ölenler vardır.

filozof Kant’ın şu sözleri de düşündürücüdür: “Başkalarının yaptıkları hatalardan dolayı kızarsanız, onların yüzünden kendi kendinizi cezalandırmış olursunuz”

Her şeyin kötü taraflarını görmeye, her şeyi tenkit etmeye alışmış insanlar da kolay kolay, mutlu olamazlar. Bu davranışlarını haklı göstermeye çalışan insanlar, her şeyin en iyi şekilde yapılması gerektiğine inandıklarını bir mazeret olarak ileri sürerler. Bu gibilere Şekspir, Kral Lear’da şöyle söyler:

“En iyiyi bulmak sevdasıyla iyiyi elinizden kaçırıyorsunuz!” Evet, daha iyi, iyinin düşmanıdır.

Tenkit iki tarafa acı veren bir silahtır. O bize bütün dostlarımızı kaybettirmekle kalmaz, hayatın iyi taraflarını anlamamızı da engeller.

Kin ve nefret, sonu intikam almaya kadar giden çok kuvvetli menfi bağlantılardır. Kan davaları bunların neticeleridir. Aslında cehalet, taassup ve peşin hükümler kin ve nefret ötlannı sularlar ve büyümelerine yardım ederler. Bunlardan tadanların ise dünyada huzur ve rahat bulmalarına imkân yoktur.

Bir şairimizin bir vakitler söylediği “dinim kinimdir” sözü aslında siyah beyazdır demek gibi abestir. Çünkü dinlerin esası kin ve nefret değil, sevgidir.

Köpek tarafından ısırılmış bir adamın “kudurursam, ısıracağım insanların listesini yapıyorum” diye verdiği cevap, bir latife de olsa üzerinde durulması gereken bir düşüncedir. Bu şekilde düşünen insanlara verilebilecek en iyi ad dünyada yaşayan şeytan olacaktır.

Bazı insanlar vardır, bütün ömürleri şüphe içinde geçer. Her şeyin altından kötü bir şeyin çıkacağını, herkesin onları aldatmak için pusuda beklediğini zannederler. Halbuki bütün bir ömür böyle şüphe içinde geçeceğine, insanın bir kere aldatılması bile bundan bin kere daha iyidir.

Amerika’da dünyanın en büyük mağazalarından biri olan

Macy’s İkinci Cihan Harbinin başlangıcında duvarlarına şöyle bir ilan asmıştı:

“Harbin devamı müddetince bütün ihtiyaçlarınızı karşılamaya taahhüt ediyoruz, fakat korkulannızı karşılayamayız”.

Evet, korku bütün dengemizi bozan, yaşama zevkini ve huzurunu kaçıran o korkunç his, cehennemin dünya yüzündeki zebanisidir. Hayatta karşımıza çıkacak birçok korkular vardır. Fakat en korkuncu belki ölüm korkusudur. Bütün dinler ve felsefeler bunu mülayim bir şekle sokmaya ve insanlara cesaret vermeye çalışırlar.

“Ey Allah’ım! Yapabileceğim şeyleri yapabilmek için bana cesaret, elimden gelmeyecek şeylere tahammül etmek için huzur ve sükun, onları birbirinden ayırt edebilmek için de akıl ve hikmet ihsan eyle!”

Bundan 1700 küsur yıl önce yaşamış filozof Roma İmparatoru Marcus Aurelius da şöyle diyor:

“Bütün hareketlerin, sözlerin ve düşüncelerinde makul ol. Çünkü, her an bu dünyadan ayrılabilirsin. Ölüm denilen şeyin ne önemi vardır. Eğer ilahlar mevcutsa, herhangi bir ıstırap çekmeyeceksin. Çünkü onlardan sana bir fenalık gelmez. Eğer mevcut değiller ve fanilerle ilgilenmezlerse, o ¿aman ilahların veya kaderin bulunmadığı bir dünya insanların üstünde yaşamasına layık bir yer değildir”.

Nişapurlu bir çadırcının oğlu olan o meşhur matematik profesörü ve şair Ömer Hayyam da bir rubaisinde şöyle diyor: “Yarab, azap emrediyorsun ama Beni mahkûm edeceksin hangi yerde Senin bulunduğun yerde yaşamaz ki azap,

Bilmem bulunmadığın yer nerde?”

Bize üzüntü, korku, ümitsizlik veren bu düşüncelerden kurtulmak için ne yapabiliriz? İşte makalemizin asıl konusu budur.

Düşüncelerimizi nasıl değiştirebiliriz?

Nasıl ki fizikte “iki cisim aynı zamanda aynı yerde bulunamaz” diye bir kanun varsa, psikolojide de aynı kanun yürürlüktedir. Eğer kafamızı cesaret, sevgi, anlayış, tolerans düşünceleriyle doldurursak, olumsuz düşünceler kaçar giderler.

“Kafasının içi cesaret düşüncesiyle dolu olan adam cehennemden bile korkmadan geçer”.

Goethe “İnsan hiçbir şeyi sevmeden anlayamaz” der. Yani sevmek, anlamak demektir. Bir Fransız atasözüne göre de anlamak, bilmek, bilmek de affetmek demektir. İşte huzurun formülübudur. Kendimizi ve başkalarını

affetmek ve dolayısıyla sevmek. Huzura kavuşmak için “insanları insanlara rağmen seveceksin.”

Esası, insanların kardeşçe birbirlerini sevmeleri olan dinler taassup yüzünden uzun tarih boyunca bu ideallerini gerçekleştirememişler ve tolerans sayesinde insanlığın kurtuluşu hiçbir devirde tam kemalini bulamamıştır.

Şu sözler ne kadar düşündürücüdür: “Birçok insanların komşularından nefret etmeye kâfi gelecek, fakat onları sevmeye yetmeyecek kadar dinleri vardır.”

Diğer taraftan bir Bektaşi nefesinde şu nefis düşünceyi buluyoruz:

“Biz incinmeyi incitmeye tercih ederiz”.

Hafız da şöyle der:

“Kimseye eziyet etmeye niyet etme de ne yaparsan yap, zira tarikatımızda bundan başka günah yoktur.”

Bakınız Mevlana da ne diyor:

“Haccı ekber yapmak istersen bir gönül tamir et.

Bir gönülün bin kâbeden üstün olduğunu bil.

Unutma ki Kâbe Azer neslinden Halil’in bina ettiği,

Gönül ise Allah’ın cemalinin göründüğü yerdir.”

İşte bütün bu güzel sözlerden çıkan netice, kafamızdaki kötü düşüncelerin yerine iyi, olumlu olanları koymaya çalışmamızın lazım geldiğidir.

Çünkü ancak o sayede huzur ve rahatı bulabilir ve yaşama zevkine kavuşabiliriz.

Fani bir insan olarak elimizden gelmeyen şeylere karşı ise ellerimizi kâinatın Ulu Yaradan’ına doğru kaldırarak dua etmeli ve ondan yardım, cesaret ve teselli istemeliyiz.

“Eğer ettiğimiz dualara cevap alamadığımıza kani isek, bu onların kabul edilmediğine delildir”.

“Eğer dua etmek için kaldırdığımız ellerimizi tekrar indirdiğimiz zaman daha iyi bir insan olabilmişsek, dualarımız kabul edilmiş demektir”.

Bir adama bir kitap sattığın zaman, ona yalnız yarım kilo kâğıt, mürekkep ve tutkal satmış değilsin, sen ona tamamiyle yeni bir yaşam

satmış oluyorsun. Sevgi, dostluk, mizah ve geceleyin denizde dolaşan gemiler. Eğer o kitap gerçekten benim anladığım anlamda bir kitapsa, onun içinde bütün gökler ve yer vardır.

Christoper Morley

Düşünmek denilen hakiki çalışmadan kaçmak için insanoğlunun bulamayacağı hiçbir bahane yoktur.

Edison insanlar yiyecek ekmekleri ve yatacak yerleri oldu mu düşünmeyi reddederler.

Voltaire

Düşünmek güç, yapmak kolaydır.

Goethe

Yeni düşünceleri meydana çıkaran hayal gücü bilinçten çok daha önemlidir.

Einstein

Karınca Görüşü

Tartışmalar bana bir psikoloji profesörünün şu hikâyesini hatırlatır. Profesör bir test sorusu,olarak öğrencilerinden bir karıncanın çevresindeki hayvanlan nasıl ayırabileceğini düşünmelerini istemiştir. İşte sonuç: Kannca hayvanlar alemini iki sınıfa ayırmaktadır.

a) Aslan, kaplan ve çıngıraklı yılan gibi şefkatli ve iyi huylu hayvanlar ve b) Piliçler, ördek ve kazlar gibi yırtıcı hayvanlar

Her şey sizin görüşünüze bağımlıdır.

Jimm Powers

DÜŞÜNME, KONUŞMA VE DİNLEME ÜZERİNE

1. Düşünmek

Düşünme, yeni bir şey yaratmak, bir şeyin var olduğunu bulmak demektir. Ünlü Fransız Filozofu Descartes “Varını, çünkü düşünüyorum,” demişti.

iyi söz söyleyebilmek için insanın söyleyeceği şeyi önceden bilmesi, yani yaratması, düşünmesi lazımdır. Bu bakımdan düşünce, kafamızda yeni fikirler yaratmak, sebep ve netice baglannı tamamlamak, zihnimizde ve dinleyicilerin kafasında biriken nedenleri çözmek manasına gelir.

Herkes kendine göre bir şey düşünür. En basit ve kolay düşünceler kendimize ait olan şahsi ve bencil düşüncelerdir.

İnsanın kendisinden uzaklaşarak, başkaları ile olan ilişkileri bakımından kendini anlamaya çalıştı mı, Sokrat’ın “kendini tanı” şeklinde ifade ettiği düşünme yoluna girmeye başladı mı, kendini ve dolayısıyla hemcinslerini anlar. Ailesine, cemiyete, vatanına ve insanlığa faydalı olan şeyleri düşünmeyi öğrenir. Egoist olmayan bu fikirlerden, güzel sözler, güzel hareketler ve davranışlar ve faydalı buluşlar meydana gelir. Hindistan yolunu bulmayı düşünen Kristof Kolomb Amerika’yı, Edison ampulü, Marconi radyoyu buldular ve bugünün bilginleri işte böyle düşüncelerin yardımı ile uzayı araştırıyorlar, atomdan faydalanıyorlar. Şu halde şöyle bir sual hatırımıza gelebilir; insanlar neden düşünmeyi istemiyorlar, neden bu kadar az düşünüyorlar, acaba onları düşünmekten alıkoyan engeller var mıdır, varsa nelerdir?

Evet, böyle engeller vardır ve şunlardır:

1- Dogmalar, sabit fikirler, peşin hükümler, boş inançlar.

2- Propaganda, ki “kafamızı tembelliğe alıştırmak” prensibi demektir.

3- Mantık zincirinin kopması, bir şeyi sonucuna kadar düşünmekten yorulmak ve işi oluruna bırakmak alışkanlığı.

4- Hislerimiz, sevgilerimiz, nefretlerimiz, sempati ve antipatilerimiz.

2. Konuşmak

Ünlü İngiliz başvekili Disraeli, “insanlar kelimelerle idare edilir” der. İkinci Dünya Harbinde Winston Churchill için şu sözleri söylenmişti: “Eğer o bu kadar güzel bir İngilizce’ye sahip olmasaydı ve bu kadar iyi konuşmasaydı, İngiltere İkinci Dünya Harbini kazanamazdı. O kelimeleri seferber etti, harp meydanlarına yolladı ve zaferi kazandı.”

Çiçero, Roma’nın neden yıkıldığını soran birine şu cevabı verir:

“Çok güzel konuştular, fakat bilgisizdiler”.

Dil ile her şey yapılabildiği gibi, her şey de yıkılabilir. İyi bir konuşma karşı tarafa olumlu bir şey verebilen, onu olumlu yola yöneltebilen ve düşündürebilen bir konuşmadır.

iyi konuşabilmenin birinci şartı, insanın söyleyeceği, söylemek istediği, yetkiyle söylemek kudretine sahip olduğu bir şeyi olmasıdır. Sırf konuşmak için konuşmak, “yemek yemek için yemek yemek”ten daha tehlikelidir.

3. Dinlemek

İyi bir konuşma yapabilmenin üçüncü önemli şartı dinlemektir. Dinlemek sabır işidir, insanı çok yorar. Bazen bir parça şeker alabilmek için bir kilo keçi boynuzu yemeye benzer, fakat bu zahmete katlanılmazsa, hiçbir zaman hakikat öğrenilemez ve hakiki verilere dayanmadan yapılacak bir konuşmanın da hiçbir kıymeti yoktur.

Dinlemek demek bir şey öğrenmek, fakat aynı zamanda konuşan adama kıymet vermek, onu saymak, adam yerine koymak demektir. İyi dinlemek, iyi konuşmak için lüzumlu olmasına rağmen, ondan daha güçtür. Çünkü enteresan olmayan, bizi ilgilendirmeyen, iyi anlayamadığımız bir konuşmayı dinlemek zorunluluğu beynimizi zorlar. Beynin içinde kısa devreler meydana gelmesine sebep olur, sonuç dinler gibi görünmemize rağmen dalga geçmemizdir. Tabii bu andan itibaren de konuşanla aramızdaki bağlantı ortadan kalkmış, araya kilometrelerce uzun mesafeler, setler çekilmiştir.

DİNLEMEK SANATI

Dost kazanma ve insanlara tesir etme üzerine yazdığı kitapla meşhur olan Dale Carnegie'nin insanlarla dost olabilmek için tavsiye ettiği altı prensipten bir tanesi ve belki de en önemlisi, iyi bir dinleyici olmak, söyleneni dikkatle dinlemek, karşınızdakine kendisini dinlettirmek imkânı vermektir.

Eskiler, “bir konuş, iki dinle!” derlerdi.

Ingiliz Dışişleri Bakanlarından Lord Chesterfield de, “bir iş için yanına gittiğiniz adamın söyleyeceklerini, sıkıntı ve üzüntülerini hakkiyle dinlerseniz, onunla herhangi bir iş yapmaktan fazla onu memnun etmiş olursunuz”, der.

Bütün bunların herkesçe kabul edilmesine, dinlemenin faydalı ve lüzumlu olduğunu bilmemize rağmen hiçbirimiz tam, yani kulak kesilerek dinlemeyiz. Bir parça naziksek, dinler görünür, arada bir “evet”, “yaa”, “doğru”, “hakkınız var” gibi laflarla karşımızdakinin sözlerine güya cevaplar vermiş oluruz.

Acaba bunun sebebi nedir?

Şimdiye kadar bilimsel açıdan pek fazla bir şey bilmiyorduk. Fakat bu konuda yapılan araştırmalar bize bazı şeyler öğretti.

Bir kere dinlememizin zekâ ile hiçbir ilgisi olmadığı ve dinleme hassasının eğitim, tecrübe ve yetişme ile geliştiği meydana çıktı. Bir insan istediği kadar zeki ve anlayışlı olsun, eğer dinlemeye tahammül gösterecek kadar kendini sıkmaz, bunun lüzumuna kanat getirmez ve dinlemeyi bir alışkanlık haline getirmezse, cümle veya fikirlerin yarısından sonra söyleneni izleyemez.

Yine bu konudaki araştırmaların meydana çıkardığı bir gerçek de, okullarda öğrencilerin okuma kabiliyetlerinin devamlı surette artmasına rağmen, dinleme kabiliyetlerinin azalması ve hatta zamanla kaybolmasıdır.

Minnesota Üniversitesi hitabet profesörü Dr. Ralp G. Nichols’a göre tipik bir talebe üniversitesinden oldukça iyi bir okuyucu ve kötü bir dinleyici olarak çıkar ve hayata atılır. Fakat içinde yaşamaya mecbur olduğu toplumda ondan okuduğunun en az üç misli dinlemesi istenir.

İki alanda iyi dinlemeye olan ihtiyaç hayatidir. Biri haberleşmede, öteki de personelde iyi bir moralin sağlanmasında.

Bu konuda yapılan testlerden tespit edildiğine göre astlarına işleriyle ilgili beş dakikalık tipik bir söylev veren bir amirin söylediklerinin ancak yüzde otuzu onların aklında kalmıştır.

Amirlerini niçin sevdikleri sorulan binlerce memur ve işçi şu cevabı vermiştir:

“Çünkü o beni dinler. Ben onunla, istediğim gibi konuşabilirim”.

Esas itibariyle kötü dinlemenin sebebi, dinleyenin söyleyenin konuşmasından çok daha süratle düşünmesidir.

Dr. Nichols şöyle diyor:

“Bu, biz dinlerken beynimizden, kendi kabiliyetinden çok daha aşağıda olan kelimeleri kabul etmesini istememiz demektir”.

İşte düşünme sürecini yavaşlatmanın güç bir şey olduğu anlaşılıyor. Biz dinliyoruz, fakat yine de bu arada düşünmeye vakit buluyoruz. Bu ara düşünme sürecinin iyi ve kötü kullanılması, bir insanın söylenen söze ne kadar dikkat ettiğinin, yani onu dinlediğinin ölçüsüdür.

Hepimiz bugünden başlayarak bir test yapabiliriz. Birini dinlerken, acaba düşüncelerimiz o konudan uzaklaşarak, dışarılara, başka konulara, kendimizle ilgili meselelere kaçıyor mu?

Bize söyleneni tam takip edip anlayabiliyor muyuz? Yoksa bazen düşüncelerimiz o konudan uzaklaşarak, dışarılara, başka konulara, kendimizle ilgili meselelere kaçıyor mu?

İnsanlar karşılarındakileri bir parça daha iyi ve anlayışla dinleyebilseler, emin olun, problemlerimizin yarısından fazlası kendiliklerinden çözülürdü.

Ne yazık ki, dinlemek insanlara güç geliyor, çünkü biz çok fazla kendimizle ilgiliyiz.

DİNLEMEK KOLAY BİR ŞEY DEĞİLDİR

Dr. Ralph NICHOLS, Leonard A. STEVENS

Bu telefon, radyo ve televizyon çağında çoğumuz zamanının gittikçe artan bir kısmını söylenen sözleri dinlemekle geçiririz. Detroit okul müfettişlerinden Paul T. Rankin değişik mesleklerden 68 kişinin kişisel haberleşmelerini inceleyen iki aylık bir etüt yapmıştı. Elde ettiği bulgulara göre bu denekler günlerinin uyanık saatlerinin % 75'ini sözlü haberleşme ile geçiriyorlardı. % 30 konuşarak, % 45'de dinleyerek.

Buna rağmen çoğumuz dinlemeyi bilmeyiz. Yıllarca süren bir araştırmada biz Minnesota Üniversitesinde binlerce öğrencinin ve geçenlerde de birçok iş ve meslek adamının dinleme yeteneğini inceledik ve ölçtük. Testten geçen kişi kısa konuşmaları dinliyor ve sonra bunlardan aklında kalan sınava tabi tutuluyordu. Bizim genel olarak çıkardığımız sonuç, orta bir insanın her şeyin ancak "yansını dinlediği", yani "yan dinleyici" olduğu idi.

New York şehrindeki en büyük mağazalardan birinin eğitim müdürü Yohn Mc Graht'ın bana söylediğine göre, "bu tecnıbesiz satış memurları için çok büyük bir kusurdur. Örneğin bir müşteri, 'ben sergilediğiniz bluzları görmek istiyorum, lütfen bana 14 numara, kısa kollu bir tanesini getirir misiniz?' Satıcı koşar ve 14 numara uzun kollu bir bluz getirir. Müşteri, 'ben kısa kollu istemiştim' der. Satıcı tekrar geriye gider, müşteri bekler. Sonuç lüzumsuz koşuşma ve canı sıkılan bir müşteridir. Onun için biz eğitimimizin başında, harekete geçmeden önce iyice dinle, deriz ve bunun üzerinde daima ısrar ederiz."

Bu yayılmış dinleme yeteneksizliğinin arkasında bizim sınıf öğrenim sistemimizin esaslı bir kusuru vardır. Bu yetenek ihmal edilmiştir. Şimdiye kadar dinleme yeteneğinin artırılması için ilkokuldan yüksek okullara kadar öğrenciye verilen şu emirden başka esaslı bir şey yapılmamıştı "Dikkat ediniz". Fakat dinleme zihni bir beceridir ve egzersiz ve pratikle geliştirilebilir. Biz şimdi Minnesota Üniversitesi'nde dinleme kursları açmış bulunuyoruz. Kurstan geçen her grup ortalama % 25'lik bir ilerleme sağlamıştır.

Dinlemek bir insanın rahatça oturup ses dalgalarının kulaklarına girmesine müsaade etmesi demek değildir. O tıpkı okumak gibi insanın

yalnız yazılı harflere bakmasından daha fazla bir şey yapmasına ihtiyaç gösterir, iyi dinlemek faal bir iştirak demektir. Fakat ona giden yolun üzerinde çok engeller vardır. Bunlardan biri bizim konuştuğumuzdan çok daha hızlı düşündügümüzdür. Genellikle bir Amerikalı bir dakikada 125 kelime söyler. Bunun anlamı bir insanın normal olarak bizimle konuştuğu her dakikada bizim 400 kelime düşünmeye vaktimiz kaldığıdır.

Eğer biz iyi bir dinleyici değilsek, çok geçmeden sabırsızlanmaya başlanz, bir an için düşüncelerimiz başka bir şeye takılır ve sonra tekrar konuşan kişinin sözlerine döner. Bu kısa yan seyahatler zihnimiz öteki konuda uzun zaman oyalanm.-caya kadar devam eder. Sonra düşüncelerimiz tekrar konuşan kişiye döndüğü zaman, bu sefer de onun bizden çok ileride bulunduğunun farkına varınz. Artık onu izlemek güçleşmiş ve gittikçe yan seyahatlere atılmak daha kolaylaşmış olur. Sonunda artık biz bu işten vazgeçeriz, gerçi o şahıs, hâlâ konuşmaktadır, fakat zihnimiz artık başka dünyadadır.

İyi dinleyen bir insan ise düşünce hızını faydalı olarak kullanmasını bilir. O geriye kalan fazla düşünce zamanını devamlı olarak söylenen şeye uygular. Konuşmacının söylediği veriler doğru mudur? Acaba bu söylenenden bütün bir tabloyu elde edebiliyor muyum, yoksa o bana yalnız kendi görüşünü ispat edecek şeyler mi söylüyor?

Dinleme ile ilgili bütün incelemeler ilginin önemine işaret ederler. Fakat dinleyiciler nadiren bir deneğe veya bir konuşmacıya fırsat verirler. Konuya birkaç cümleden sonra kuru sıfatını basarlar, ona aldırış etmez ve yalnız görünürde dikkat eder gibi yaparlar. Öte yandan iyi dinleyiciler söylenen her şeyde ilginç bir şey, faydalanılacak bir şey bulmaya çalışırlar. “Benim bilmeye ihtiyacım olan ne söylüyor? Bu gerçekten pratik bir fikir midir? Söylediklerinden yeni bir şey var mıdır?” Bu gibi sorular bizim ana yoldan ayrılmamıza ve dinleme yetkimizi bilmemize yardım eder.

Hiçbir konuşmacı sevdiği bir ön görüş ve kanıya değinmeden uzun zaman konuşamaz. Kötü dinleyici zihnen onu küçük düşürecek bir ispat planlamaya başlar. Konuşmacıyı mahcup edecek bir soru hazırlar veya belki de kendi hislerini destekleyerek düşüncelere döner. İyi dinleyici her şeye rağmen dinlemeye devam etmeye çalışır. O hiçbir zaman konuşmacının bütün söyleyeceklerini tamamiyle dinlemeden ve onları iyice anlamadan, onun görüşlerinin fazla etkisi altında kalmaz, heyecanlanmaz. Dinleme yeteneğini geliştiren insanlar dikkatlerini merkezi fikirlere odaklamayı

öğrenmişlerdir. Zihinlerinde her söyleneni sunulduğu şekilde kaydederek yanlış yola gitmezler. Gerçekler, tartışması yapılan soruyu esas itibariyle desteklemek için faydalıdır. Esas konu üzerine dikkatinizi toplayın, bu skin söylenen verileri hatırlamanıza yardımcı olacaktır. .

Dikkati bir nokta üzerinde toplamak yoğunlaştırmak, savaşın yarısını kazanmak demektir. Kötü dinleyiciler çok çabuk dikkatlerini kaybeder, başka şeyle ilgilenirler, iyi bir dinleyici, öte yandan içgüdüsel olarak dikkatinin dağılmasıyla mücadele eder. O bir kapıyı kapar, radyoyu susturur ve konuşmacının sözünü yalnız onu bir noktayı daha açık seçik ifade edilmesini sağlamak ve ondan sonra sözüne devam etmesi için keser.

Söylenen söze dikkat etmenin bir sebebi de bunun medeni bir toplumun nezaket kurallarına uygun olmasıdır. Fakat bundan başka onun bir de bencil sebebi vardır. Bizim öğrencilerimiz çok geçmeden, dinleme tarzının başkalarının sizle konuşma şeklini de önemli derecede kontrol ettiğinin farkına vardılar. Anlayışlı bir dinleme konuşmacısının zihnindeki şeyleri kolaylıkla ve daha iyi ifade etmesini ve böylece sizin ihtiyacınız olan bilgiyi size daha iyi şekilde vermesini sağlar. Bundan dolayı sizin dinlenme tarzınız öğreneceğiniz şeyle doğrudan doğruya ilgilidir.

Dinleme yeteneğini bir kere elde ettiniz mi, bundan aynca bir geliriniz, kazancınız daha olur. O da size söylenen sözü iyi dinlemeyi öğrenmek otomatik olarak sizin kendinizin de daha ilginç bir konuşmacı olmanız anlamına gelir. Siz dinlemekten nasıl daha fazla zevk ve yarar sağlarsınız, başkaları da sizin söylediklerinizden o kadar fazla faydalanırlar.

İnsanlarla uğraşırken hep hatırlayacağımız nokta, mantıklı yaratıklarla değil, duygulu kimselerle uğraştığımızı unutmamamızdır. Her insanın kendine göre inançtan, gururlan ve onurlan olduğunu unutmayalım. Başkalarını eleştireceğimiz yerde onları anlamaya çalışalım.

Lovvell Thomas

Düşünmeden okumak körletir; okumadan düşünmek yanıltır.

Clairvany

KONUŞMA SANATI

“Hayvanlar koklaşarak insanlar konuşarak anlaşırlar”, derler. Dikkat edilirse konuşmak konu kelimesi ile beraberlik anlamını veren “Ş” harfinden bir araya gelmiştir. Yani bu, konuların beraberce de alınması demektir ki, söylemekten derhal ayrılmaktadır.

Moliere’in “bizi anlamışlarsa bu iyi konuştuğumuzun bir delilidir” sözü de konuşmanın karşı tarafla olan bu beraberlik ilgisini çok güzel açıklar.

Biraz dikkat edilirse, tarihe mal olmuş bütün büyük adamların iyi birer konuşmacı oldukları ve gereken en uygun yerde en uygun sözleri söyleyebilmiş oldukları görülür.

Sakarya savaşı sırasında Atatürk’ün “Hattı müdafaa yok, sathı müdafaa vardır ve bu da bütün vatan sathıdır” sözleri küçüğünden büyüğüne kadar herkese başkomutanın ne demek istediğini en veciz bir şekilde anlatmıştı.

Son Dünya Savaşında, Avam Kamarasında Dünkerk çekilmesinden bahsederken, “Size (sonsuz) çaba(lar), kan, ter ve gözyaşından başka bir söyleyeceğim yoktur” veya İngiltere savaşı sıralarında “tarihin hiçbir döneminde bu kadar çok insan, bu kadar az insana, bu kadar çok şey borçlu olmamıştır” diyen Churchill için Kennedy “o, kelimelerini birer birer seferber etti, savaş meydanlarına yolladı ve harbi kazandı” der.

Onun için, “eğer o İngilizce’ye bu kadar kuvvetle sahip olmasaydı, İngiltere harbi kazanamazdı” da denmiştir.

Tarihçi Van Loon, Napoleon için, “Mısır piramitlerinin önünde sıcak ve susuzluktan güçleri kalmamış veya Moskova yanarken soğuktan donmak üzere olan askerlerine o anda söylenebilecek en uygun kelimeleri bulan müthiş bir aktördü”, der. Alman şairi Heinrich Heine’nin yazdığı ve AvusturyalI besteci Schumann tarafından bestelenen “Zwei Grenadiere” şiirini misal verir, zira bu iki ünlü adam da aslında Napolyon’a düşman olması gereken iki ulusun çocuklarıdır.

Konuşmanın bu kadar önemli olmasına rağmen insanlar bilhassa toplum önünde konuşmadan neden çekinirler, sıkılırlar ve korkarlar?

Bunun en basit cevabı kendilerinden emin olmamalan, toplumun önünde çıkınca bir şey söyleyememek, istediği ve düşündüğü şey ve kelimelerden başka şeyler söylemek, toplumun kendisini kabul etmemesi, hatta tahrik

etmesi endişesidir. Bunu yenebilmek için her şeyden önce insanın korktuğu şeyi yapması ve böylece toplumun sanıldığı gibi korkunç, hiçbir hatayı affetmeyen, anlayışsız ve somurtkan insanlardan bir araya gelmediğini tecrübe ile anlaması lazımdır. İşte toplum önünde konuşmayı öğreten kursların ilk yaptığı şey insana belirli egzersizlerle kendisini ve dolayısıyla bu korkuyu unutturmasıdır.

Çok heyecanlı, öfkeli, neşeli veya kederli olduğu zamanlarda insan istediğin ipek güzel söyler. Mesela yolda giderken ayağınızı bir taşa çarpsanız, en büyük kalabalık içerisinde bile acınızı ifade edecek kelimeyi bulmakta güçlük çekmezsiniz.

Şu halde, toplum önünde konuşabilmenin en önemli şartı insanın kendini unutması ve yalnız konuşacağı konuyu, topluma vereceği şeyleri düşünebilmesidir.

Carnegie bunun için “öyle bir konuyu seçin ki, bunu topluma anlatmak için 10 kilometre yolu bile yaya gidebilesiniz” der. Tabii böyle bir konu, üzerinde yetki sahibi olduğunuz bir konu demektir. Bir gün önce gazetede okuduğumuz havadis, bir makale veya herhangi bir dedikodu değildir.

“İnsan konuşacağı şeyden 40 kat fazlasını bilmeli,” diyor Carnegie, “çünkü otuz dokuzunu unutsanız bile, gene geriye konuşacak kadar şey kalır.”

Acaba bu 40 katı nasıl öğrenmelidir? İşte bu da ikinci önemli bir şarttır; dolmakla!

Ünlü Fransız edebiyatçısı Alexandre Dumas gençken çok ateşli ve daha 17-18 yaşlarında büyük tarihi romanlar yazmak hevesinde imiş. Bir gün seyrettiği bir tiyatro piyesinin yazarı ile tanışmış ve bu yaşlı zata isteklerini söyleyerek ondan akıl sormuş. Üstadın cevabı şu olmuş:

“Genç adam, önce dol ki, sonra rahatça taşabilesin!”

İşte bütün mesele dolabilmektir. Bu, düşünerek, okuyarak ve dinleyerek olur ki, kısacası eğitim ve öğrenim demektir.

Churchill’in bir hatip hakkında söylediği şu sözleri ilginçtir:

“O öyle hatiplerden biridir ki, kürsüye çıkmadan önce ne söyleyeceğini bilmez, konuşurken ne söylediğini bilmez yerine oturduğu zaman ne söylemiş olduğunu sorarsanız, onu bile hatırlamaz”.

İyi bir konuşmanın şartlarından biri de kısa, faydalı ve yapıcı olmasıdır. W. Wilson 5 dakikalık bir konuşma için ne kadar zaman hazırlanmaya ihtiyacı olacağı sorusuna 2 ay, 10-15 dakikalık bir konuşma için bir ay, yarım saatlik bir konuşma için 10-15 güne ihtiyacı olduğunu söylemiş veya iki saatlik bir konuşma için sorusuna da gülerek, “şimdi konuşabilirim” cevabını vermiştir.

Eskiler buna “efradını cami, ağyarını mani” derlerdi. Yani o gerekli her şeyi kapsamalı fakat içinde lüzumsuz hiçbir kelime bulunmamalıdır. Carnegie’nin misali daha hoştur: “İyi bir konuşma güzel bir.kadın elbisesine benzemelidir. Konuyu kaplayacak kadar uzun, fakat enteresan olacak kadar da kısa olmalıdır”.

“Vaizlere iyi bir konuşmayı öğreten bir hadis de vardır:

Kolaylaştırınız, zorlaştırmayınız.

Müjdeleyiniz, nefret ettirmeyiniz.”

Kısacası iyi bir konuşma topluma, dinleyicilere bir şey verebilen bir konuşmadır. Eğer bir şey vermiyorsa, onlardan bir çok şeyler alıyor demektir. Onların sabrını, zamanını, iyi niyetlerini, huzurunu hatta inançlarını bile.

Dedikoducu bir insan hep başkalarından, egoist bir insan hep kendisinden, akıllı bir insan da sizden, sizin (yani toplumun) ilgilendiğiniz şeylerden bahseder.

Konuşmalarımızın bazen istediğimiz gibi olmadığına üzülürüz. Fakat üzülmemeliyiz. Eğer iyi hazırlanmış ve bu hususta elimizden geleni yapmışsak, dört türlü ve birbirinden ayn konuşma bulunduğunu hatırlamak yerinde olur. Birinci konuşma insanın yapmak üzere hazırlandığı; ikinci yaptığı, üçüncü yerine oturduğu zaman “keşke şunları da ekleseydim veya söylemeseydim” dediği konuşmadır. Dördüncü ise dinleyicilerin anladığı ve üzerinde fikir yorduklan konuşmadır ki, bunların dördünün de tıpatıp aynı olmasına imkân yoktur.

Tabii iyi bir konuşmada kullanılan kelimeler açık ve yerinde olmalı ve ifade edilmek istenilen fikirleri tam verebilmelidir. Yanlış kelimelerle bir fikri ifade etmek, eksik tartılarla bir terazide doğru tartmaya çalışmaya benzer. Hatta bir düşünür, “fikirlerini tam ifade edemeyen insanlar düşünmeyi bilmeyenlerle aynı seviyededir”, demiştir.

Tabii konuşmacının ses tonu, şivesi, duruşu, bütün bunlar iyi bir konuşmayı tamamlayan faktörlerdir. Yalnız şunun unutulmaması lazım ki, bir konuşmayı öldüren onun zayıf taraflannın çokluğu değil, meziyetlerinin azlığıdır. Bazen herkesin beğendiği, dikkat ve arzu ile dinlediği bir konuşmacının ses tonu ve şivesi bozuk olabilir. Hatta insana ilk anda gülünç bile gelebilir, fakat konuşmacı konuya hakim ve dinleyicilerine hakikaten bir şey verebiliyorsa, bütün o eksiklikler unutulur. Biraz sonra bu eksiklik konuşmacının sevimliliğini artırır.

Bir konferanstan çıkan iki Fransız'ın şu konuşması düşündürücüdür:

- "Ne kadar güzel konuştu değil mi konferansçı?"

- "Evet, sesinin tonu fevkalâde idi."

- "Ya duruşu, zarafeti?"

- "Hele şivesi, kelimeler ağzından müzik gibi çıkıyordu."

- "Ya jestleri, ellerini kollannı öyle büyük bir zarafetle sallıyordu ki!"

- "Peki yahu ne üzerine konuştu ki bu adam?"

- "Vallahi bilmiyorum, söylemedi!"

Tabii konuşurken insanın jest yapması, sözlerine kuvvet ve renk verir. Hatta mikrofonda konuşan bir adamı bile radyoda dinlerken onun serbest konuşup konuşmadığını, yani jest yapıp yapmadığı anlaşılabilir. Yalnız bu jest konusunda ölçüyü kaçırmamak, yani gülünç olmamak ve kimseyi taklit etmemek çok önemlidir. Çünkü ellerini havaya kaldıran bir De Gaull, işaret ve orta parmaklannı V şeklinde ileriye doğru uzatan bir Churchil, o kadar özel kişiliklere sahiptirler ki, onların jestlerini taklit ederek konuşan başka herhangi bir kimse gülünç olur.

Konuşmaları sıkıcı yapan bir nokta üzerinde durmak da faydalı olur. Bu parazit, asalak kelimelerdir. Bunlar sık sık yutkunmak, "haa!", "şey", "filan", "falan", "efendime söyleyeyim" vs. gibi o anda kelime bulamamak yüzünden cümleleri boş bırakmamak için kullanılan parazit harçlardır. Arada bir en iyi hatip bile bir kelimeyi bulamayabilir, fakat konuşurken her beş on kelimenin sonunda, hı, şey diyen bir konuşmacı çok geçmeden alay konusu olur ve dinleyicilerinin dikkatini kaybeder.

Buna mani olmak için konuşmacı hakikaten sevdiği, heyecan duyduğu, dolu olduğu ve karşısındakilere böyle bir mesajı vermekten mutluluk duyacağı bir konu, uygun bir zaman ve uygun bir toplum seçmeli ve hiçbir

zaman konuşmak için konuşmamalıdır. Çünkü bu, yemek yemek için yemek yemek kadar tehlikelidir.

Konuşma renkli olmalıdır. Bu da güzel sözlerle, örnek benzetme ve gerekirse uygun fıkralarla süslenmiş bir konuşma demektir. Böyle bir konuşma sıkmaz ve ilgi çeker. Bunun asıl faydası da dinleyicilerin söyleneni daha çabuk anlamalarıdır.

Bunun en iyi örneklerinden biri son Dünya Savaşında, Başkan Roosevelt'in "komşumuzda yangın çıktı, böyle bir anda hortumumuzu ondan nasıl esirgeyebiliriz" şeklindeki örnektir.

Konuşma hakkında bir yazı yazarken veya bir konuşma yaparken akla ilk gelen veya dinleyiciler tarafından en fazla sorulan sorulardan biri, "konuşmak gümüşse susmak altındır" sözünün anlamıdır.

Sosyal hayat ölçülü bir hayattır. Eğer konuşarak karşımızdakilere bir şeyler veremiyorsak, tabii ki susmak yerinde olur. Fakat yerinde konuşmayıp susmak affedilmeyecek kadar büyük bir kabahat bile olabilir.

İlahi Komedi'nin yazan Dante "Memleket moral bir kriz geçirirken susan o tarafsızlar için cehennemimde özel bir pavyon hazırladım", der.

Son olarak hatıra gelen bir soru da şudur; kısaca iyi bir konuşma nasıl olmalıdır? Muhakkak olan bir şey varsa o da bir konuşmanın samimi, içten olmasıdır. Şişman bir adamın az yemenin, perhiz yapmanın faydalan üzerine yapacağı en mükemmel konuşmanın hiçbir etki ve değeri olamaz.

İyi bir konuşma mantık çerçevesinden ayrılmamak şartıyla kalplere hitap eden bir konuşmadır.

Aristo ise şöyle diyor:

"İnsan Eflâtun gibi düşünmeli, fakat hanım nenem gibi konuşmalıdır".

Dünyada en değerli konuşmalann yapıldığı İngiliz Avam Kamarasının en büyük 20 hatibinden biri olarak tanınan, Hindistan'ın kurtarıcılarından, eski Başbakan Nehru'nun, İngilizce konuşan bir toplum önünde konuşması düşünce akışı, asalet ve samimilik bakımından en güzel konuşma örneklerinden biri sayılmaktadır. Bu konuşmanın Türkçe'sini aşağıda veriyoruz:

Nehru'nun 1940 yılında Ingiliz hakimleri önünde halkı isyana teşvikten suçlu olarak yargılandığı sırada yaptığı savunmasından özet.

“Sayın yargıç! Şu anda karşınızda, devlete karşı belirli bazı suçlar işlenmiş olmaktan dolayı yargılanan bir fert olarak bulunuyorum.

Siz bu devleti temsil ediyorsunuz. Fakat ben de herhangi bir fertten fazla bir şeyim. Ben de şu anda bir temsilciyim. Büyük Britanya imparatorluğundan ayrılmak, onunla bütün baglannı koparmak isteyen ve her ne pahasına olursa olsun,

Hindistan’ın bağımsızlığını elde etmeye karar vermiş olan Hint milliyetçiliğinin bir temsilcisi.

Sayın yargıç! Yargılamak ve mahkûm etmeye uğraştığınız ben değil, Hindistan’ın yüz milyonlarca halkıdır. Bu mağrur bir imparatorluk için bile kolay olmayacak bir iştir.

Yargılanmak üzere önünüzde ayakta durmama rağmen, belki de şu anda Dünya Mahkemesi önünde yargılanmakta. olan ben değil İngiliz İmparatorluğumun kendisidir. Bugün dünyada bir hukuk mahkemesinden çok daha etkili kuvvetler mevcuttur. Onlar geniş insan yığınlarını harekete getiren, hürriyete, gıdaya ve güvenliğe olan temel ihtiyaçlardır ve tarihe yön verenler de bunlardır. Bugünün tarihinin gelecekteki yazan yüce yargının bu saatinde İngiltere hükümeti ve İngiliz milletinin yanlış bir yolda olduğu ve başarısızlığa uğradığını kaydedecek ve onların değişen bir dünyaya uyabilmek sağ görüşünü gösteremediklerini söyleyecektir. Tarihçe tarih boyunca bu gibi zaaflardan dolayı yok olan İmparatorlukların kaderlerine işaret edecek ve buna alıyazısı adını verecektir.

Biz sebepleri biliyoruz; sonuçlar da hiçbir surette değişmeyecektir.

Burada veya daha sonra başıma gelecekler önemsiz şeylerdir. Fertler pek fazla bir şey ifade etmezler. Zamanı gelince benim de gideceğim gibi, onlar da gelir ve giderler. Şimdiye kadar yedi kere yargılandım ve Hindistan’daki Ingiliz makamları tarafından mahkûm edildim. Ömrümün uzun yıllan hapishane duvarları arasında geçmiştir. Sekizinci ve dokuzuncu bir defanın, daha birkaç yılın benim için ne önemi olabilir.

Fakat Hindistan’ın ve onun milyonlarca evladının başına gelecek şeyler küçümsenemez. İşte önümde duran ve çözüm bekleyen mesele budur. Sayın yargıç! Sizin önünüzdeki son dava da budur. Eğer İngiliz hükümeti geçmişte uzun zaman yaptığı gibi bu yüz milyonlarca insanı sömürmekte ve onların iradesine karşı onlarla oynamakta devam edeceğini zannediyorsa, feci surette aldanmaktadır. Yazık ki o onların mizacını hâlâ anlamamış,

yanlış hüküm vermiş, tarihi boş yere okumuş, ondan ders almayı becerememiştir”.

İyi ve tesirli bir konuşma yapmak için öneriler:

1- Yetki sahibi olduğun bir konu seç.

2- Konuşma ile ilgili hatrına gelen bütün soruları alt alta bir kâğıda yaz.

3- Bunlara tam cevap veremiyorsan, daha tam hazır değilsin demektir. Hazırlıklarını tamamlamaya bak.

4- Birden bütün ayrıntılara girme.

5- Söylemek istediğin şeyleri önem sırasına göre sırala.

6- En son söyleyeceğin şeyi kısa ve hatırda kalacak şekilde iyi seçilmiş olmasına dikkat et.

7- Ortaya koyacağın fikir ve rakamlar doğru olmalıdır.

8- Daima olumlu düşünceler, yapılan ve yapılacak işler, ümitler konuşmanın ağırlık merkezini teşkil etmelidir.

9- İyi kelimeler seç ve konuşmanı mümkün olduğu kadar buda!

10- İyi konuşmaları, iyi yazıları dikkatle oku. Onlar senin üslûbunun oluşumunda, sen farkında olmadan, sana yardım ederler.

11- Konuşurken papağan gibi konuşma! Konuşmada renk ve canlılık bulunsun.

12- Kopya ve taklit etme. Hatalarından öğren.

13- Konuşma senin değil, bizzat sen olmalıdır.

14- Orada burada bir kelimeyi yanlış söyledin, hata ettin diye üzülme. İyi bir konuşma hataları az olan değil, meziyetleri çok olan konuşmadır.

Kimse Shahespear’ okudu diye Shakespear olamaz.

Bu bölüme bir ek olarak şimdi de ünlü Ingiliz şair ve yazarı Shakespear’in “Jül Sezar” adlı eserinden Antuvan’ın bir söylevini veriyoruz. Çeviri Ömer Rıza Doğrul’undur ve Dale Carnegie’nin “Söz söylemek ve iş başarmak” kitabından alınmıştır. Sezar’ın bir diktatör olma yolunda olduğunu düşünen dostları onu hançerliyorlar. Onların arasında onun en sevdiği dostu Brutus da vardır. “Sende mi Brutus!” Sezarın son sözüdür ve bugüne kadar vefasızlara karşı söylenen bir söz olarak kalmıştır.

Antuvan Sezar'ın gerçek dostudur. Onun Kapitol'ün önüne getirilmiş olan naaşının çevresinde toplanan halka birkaç söz söylemek için Brutus'dan izin almıştır.

Onun münakaşaya girişmediğine bilhassa dikkat çekmek gerekir. Antuvan daha sonra yavaş yavaş ve ne yaptığını kimseye fark ettirmeden Sezara dair bir takım vakaları ileri sürüyor, onun harp meydanlarında ele geçirdiği esirler mukabilinde aldığı fidyelerin hâzineleri nasıl doldurduğunu, onun bir fakir iniltisi karşısında nasıl ağladığını, onun bir tacı nasıl reddettiğini, onun bütün malikâneleri nasıl halka bıraktığını anlatıyor Antuvan bu vakaları naklederken halka sualler soruyor. Onları istediği neticeye sürüklemek için hazırlıyor, delillerini halkın bildiği şeylerden temin ediyor ve "size, siz en bildiğiniz şeyleri anlatıyorum" diyor.

Nihayet o sihirli dil, halkın hislerini kırbaçlamış, heyecanlarını tahrik etmiş, bütün hislerini coşturmuş ve katillere karşı asabiyetlerini uyandırmıştır. Bu nutku, bu şaheseri birazdan okuyacaksınız. Edebiyat ve hitabet sahalannda istediğiniz araştırmaları yapınız, bu nutka eş olan ancak beş altı nutuk bulabilirsiniz. İnsanlar üzerinde sözler tesir yapmak isteyenler, bu nutku okumalı ve onu incelemelidir. Bu nutku okumayı tavsiye etmeme diğer bir sebep. Shakespeare'i okumanın herkesi faydalandıracağını göstermektedir. Shakespear'e, herkesten çok kelime kullanmıştır ve bunlara sanat sihrini sanat güzelliğini katmıştır. Macbeth'i, Hamlet veya Jul Sezar'ı okuyan bir kimse muhakkak ki kendi dimağını parlatır, açar ve inceletir.

Şimdi de Shakespear'in yazdığı en güzel nutku okuyun:

Antuvan:

Arkadaşlar, Romalılar, yurttaşlar, beni dinleyin! Ben Sezar'ı övmeye değil, gömmeye geldim!

İnsanların işledikleri kötülükler kendilerinden sonra yaşar. Yaptıkları iyilik ise, cesetlerle birlikte, kara topraklara iner. Sezar'ın akıbeti de böyle oldu. Asil Brutus, size Sezar'ın haris olduğunu söyledi.

Hakikat böyle ise, bu bir ağır kusurdur. Ve Sezar, bu kusurunu en ağır şekilde ödedi.

Buraya şerefli bir adam olan Brutus'le, şerefli birer insan olan arkadaşlarının müsaadesinden istifade ederek, Sezar'ın cenazesinde söz söylemek için geldim. Sezar benim dostumdur. Bana karşı sadıktı ve

insaflıydı. Fakat Brutus, onun haris olduğunu söylüyor. Brutus ise şerefli bir insandır.

Sezar, yurdumuz Romaya, öyle esirler getirdi ki, fidyeleri genel sandıklan doldurmuştur.

Sezar bu hareketiyle mi haris görünüyor?

Yoksullar inledikleri zaman Sezar'da ağlardı.

İhtiras, daha sert bir metadan çıkabilir.

Fakat Brutus, onun haris bir adam olduğunu söylüyor. Ve Brutus şerefli bir adamdır.

Hepiniz gördünüz. Ben Lupercal'de üç defa Sezar'a şahane bir taç sundum. O da, üç defa reddetti. Bu mu onun hırsı?

Fakat Brutus onun haris bir adam olduğunu söylüyor.

Ve muhakkak ki, Brutus şerefli bir adamdır.

Maksadım Brutus'un dediğini tasvip etmediğini söylemek değildir.

Fakat burada, bildiğimi söylemek istiyorum.

Bir zamanlar hepiniz de Sezar'ı seviyordunuz. Sevmeniz her halde sebepsiz değildi.

O halde onun matemini tutmaktan sizi alıkoyan ne?

Ey akıl! Sen yaratıcı canavarlara uçtun. Ve insanlar akıllarını mı kaybettiler! Şahit olun ki, kalbim orada, Sezar'ın tabutu içinde, onunla beraberdir. Biraz duraklayarak, kalbimin bana dönmesini bekleyeceğim!

Birinci adam: Galiba bu adamın sözlerinde isabet var.

ikinci bir adam: Meseleyi dostça düşünürsek, Sezar'ın bir çok yanlışları olduğunu anlarsın.

Üçüncü adam: Olmaz olur mu? Fakat galiba onuılyerine gelecek olanlar, ondan beter olacak.

Dördüncü adam: Sözlerine dikkat ettiniz mi? Sezar tacı reddetmiş. Demek, haris olmadığı muhakkak.

Birinci adam: O halde tacı alacak biri bulunur?

ikinci adam: Zavallı adam. Gözleri ağlamaktan ateş gibi kızarmış.

Üçüncü adam: Bütün Roma'da Antuvan'dan daha asil bir kimse yok.

Dördüncü adam: Dikkat edin. Tekrar söze başlıyor.

Antuvan: Daha dün Sezar’ın bir sözü belki de bütün dünyayı durdururdu. Şimdi şurada yatıyor. Ve hiçbir kimse ona saygı göstermiyor.

Efendiler, kalplerinizi ve kafalarınızı isyana sevk ederek, içinizi hiddetle dolduracak olursam. Brutus’e ve Cassius’e fenalık etmiş olurum. Bunlar ise ^lirsiniz ki, şerefli insanlardır. Onlara fenalık .edecek değilim. Ölüye, kendime ve size fenalık etmeyi, şerefli bir adama fenalık etmeye tercih ederim. Fakat işte size, şu sandukanın içinde bulduğum bir parşömen ki, Sezar’ın mührünü taşıyor. Bu, onun vasiyetidir. Fakat affmızı rica ederim, onu size okuyacak değilim, çünkü onu dinleyenler, kalkarlar, Sezann yaralarını öperler, mendillerini kanlarına batırırlar, onu bir kılını hatıra olmak üzere yalvara yakaTa alırlar. Ve öldükleri zaman onu vasiyetlerinde yad ederler ve en kıymetli miras olarak çocuklarına bırakırlar.

Dördüncü adam: Vasiyeti dinlemek isteriz. Oku vasiyeti, Mark Antuvan.

Hepsi: Vasiyeti vasiyeti isteriz. Sezar’m vasiyetini dinleyeceğiz.

Antuvan: Sabrediniz, aziz dostlar. Onu okumamalıyım. Çünkü Sezar’ın sizi nasıl sevdiğini bilirsiniz. Odun değil, taş değil, insansınız. İnsan olduğunuz için, Sezar’ın vasiyetini dinlediğiniz zaman, ateşlenir ve çıldırırsınız. Sizin, Sezar’a varis olduğunuzu bilmemeniz daha iyidir. Çünkü bildiğiniz taktirde, kim bilir, neler çıkar.

Dördüncü adam: Vasiyeti oku. Dinleyeceğiz Antuvan. Vasiyeti oku. Sezar’ın vasiyetini.

Antuvan: Biraz sabır göstermez ve biraz bekleyemez misiniz? Ben ondan bahsetmekle hata ettim. Hançerleri Sezar’ı vuran namuslu adamlara kötülük ettim. Bu yüzden korkabilirim.

Dördüncü adam: Bu şerefli adamlar birer haindirler!

Hepsi: Vasiyet, vasiyet.

İkinci adam: Onlar bir alçak katildir. Vasiyeti oku.

Antuvan: Demek vasiyeti okumaya beni mecbur ediyorsunuz. O halde Sezar’ın naaşı etrafında bir halka çevirerek de size, vasiyeti yapanı göstereyim. Ben de aşağı ineyim mi? Bana müsaade ediyor musunuz?

Hepsi: İnin!

Antuan iner.

İkinci adam: Aşağı in.

Üçüncü adam: Müsaade senin.

Dördüncü adam: Halka teşkil ederek etrafında durun.

Birinci adam: Baş tarafta durun. Gövde etrafında durun.

İkinci adam: Antuvan'a yer açın. En asil Antuvan.

Antuvan: Hayır, üzerime yüklenmeyin. Biraz ötede durun.

Hepsi: Gerileyin. Yer açm. Geri...

Antuvan: Gözlerinizde yaş varsa, bu yaşlan dökmeye hazırlanın. Hepiniz bu mantoyu tanırsınız. Sezar'ın onu ilk giyindiği günü hatırlıyorum. Bir yaz akşamıydı. Sezar çadınndaydı ve o gün Nervii'leri yenmişti. Bakınız. Cassius'ün hançeri onu şurasından vurdu. Kıskanç. Casca'nın darbesi bakınız, şurasını yırtınıştır. Buradan, onun çok sevdiği Brutus'un hançerini yedi. Brutus, o melun çelik parçasını çektiği zaman, bakınız, Sezar'ın kanlan bardaktan boşanırcasına akmış... Bilirsiniz ki, Brutus, Sezar'ın melek tanıdığı bir adamdı. İlahlar, Sezar'ın bu adamı ne kadar sevdiğini takdir etsin. Fakat onun darbesi, darbelerin en zalimiydi. Çünkü asil Sezar onun kendisini vurduğunu görünce, hainin kolundan daha çok kuvvetli olan nankörlük, onu büsbütün yıktı. O zaman Sezar'ın her şeyi parçalandı. Ve mantosu ile yüzünü öterek Pompey heykelinin kaidesi altında kanlan aka aka, koca Sezar yıkıldı. O ne yıkılıştı! Aziz yurttaşlar. O zaman, ben, siz ve hepimiz, beraber yıkıldık. Üzerimizde hiyanetler tomurcuklanıp çiçeklendi.

Şimdi ağlıyorsunuz. İçinizde acılar duyduğunuzu hissediyorum. Bu gözyaşı damlaları, şefkatli ruhların sızıntısıdır. Fakat siz, Sezar'ımızın kanlı mantosunu görerek mi ağlıyorsunuz? Buraya bakın. İşte kendisi, gördüğünüz gibi, hainlerin elleriyle yaralanmış ve ölmüştür.

Birinci adam: Ne müthiş manzara.

İkinci adam: Asil Sezar.

Üçüncü adam: Ne yaman gün.

Dördüncü adam: Hainler, Alçaklar!

Birinci adam: Ne kanlı manzara...

ikinci adam: İntikam alacağız.

Hepsi: İntikam! Arayın! Bulun! Yakın, Yıkın, Öldürün, Kesin. Hainleri yaşatmayın.

Antuvan: Durun yurttaşlar.

Birinci adam: Durun arkadaşlar. Asil Antuvan’ı bekleyin.

İkinci adam: Onu dinleyeceğiz, onun peşinden gideceğiz. Onunla beraber öleceğiz!

Antuvan: Aziz dostlar, değerli dostlar, sizi böyle ansızın kopan bir isyan tufanına benzetmek istemiyordum. Bu işi yapanlar, şerefli insanlardır. Onların ne gibi şahsi şikâyetler yüzünden bu işi yaptıklarını bilmiyorum. Fakat onlar akıllı ve şerefli kimselerdir. Ve şüphe yok ki, size sebepler göstererek cevap vereceklerdir. Ben ise, dostlar, sizin kalplerinizi taşırmak için gelmedim. Brutus gibi bir hatip değilim. Bildiğiniz gibi, apaçık, basit, fakat dostunu seven bir adamım. Bana, burada söz söylemeye müsaade edenler de bunu bilirler. Sonra benim zekâm, kelimelerim, değerim, hareketim, sözlerim, insanların kanını coşturacak belâgatim yok. Ben yalnız doğru dürüst söylerim. Size bildiklerinizi anlatıyorum. Size, birer dilsiz ağzı olan aziz Sezar’ın yaralarım gösterip, bu ağızların konuşmasını istiyorum. Halbuki bir Brutus olsaydım, onlar da birer Antuvan olsaydılar, Sezar’ın yaralarından her birine bir dil koyarak söyletir, sizi ayaklandırır ve Romanın her taşını isyana sevk ederlerdi.

Hepsi: İsyan edeceğiz.

Birinci adam: Brutus’un evini yakacağız.

Üçüncü adam: Haydi öyleyse. Gidip suçluları arayalım.

Antuvan: Hemşehriler, beni dinlemeye devam ediniz.

Hepsi: Durun, Antuvan’ı dinleyin. En asil Antuvan.

Antuvan: Ne diye, ne yapacağınızı bilmeden gitmek istiyorsunuz? Sezar ne diye sizin bu muhabbetinizi kazanmıştı. Ne yazık ki, bilmiyorsunuz. O halde size anlatmayalım. Size demin bahsettiğim vasiyeti unuttunuz.

Hepsi: Çok doğru, vasiyet isteriz. Bekleyelim ve vasiyeti dinleyelim.

Antuvan: İşte vasiyet. Ve Sezar’ın mührünü taşımaktadır. Her adama yetmiş beş drahmi.

İkinci adam: Çok asil Sezar. Onun intikamını alacağız.

Üçüncü adam: Şahane Sezar.

Hepsi: Durun ve susun.

Antuvan: Bundan başka size bütün malikânelerini bıraktı. Bütün bahçeleri, bostanlan da hep sizin. Ve sizden sonra, sizin mirasçılarınızın tâ

ki, hepiniz bunlarda gezip dolaşın ve dinlenerek açılın. İşte Sezar budur. Bir daha eşi gelir mi?

Birinci adam: Gelemez, gelemez. Haydi başlayalım! Sezar'm cesedini mukaddes yerde yakalım. Ve oradan alacağımız ateşle hainlerin evlerini tutuşturalım. Cesedini taşıyın.

İkinci adam: Gidin, ateş bulun.

Üçüncü adam: Dallar kesin.

Dördüncü adam: Ne bulursanız alın, kapılar, pencereler, ne olursa (Hemşehriler cesedi alarak çıkarlar).

Antuvan: Şimdi ne olacaksa olacak. Ey ayaklanan fitne, sen de istediğin yolu tut!

Hiçbir zaman çıktığın kapıyı hızla çarpma, geri dönmek isteyebilirsin.

Don Herold

Sanıyorum, bu dünyada bilgisizliğin bilime karşı duyduğu kin ve nefretten daha zorlu bir kin ve nefret yoktur.

Galile

Birden fazla fikir ortaya konmazsa, insanoğlu iyi mi, kötü mü olduğunu kestiremez, sadece kendisine söylenene inanır. Fakat değişik ve çeşitli fikirler önüne konursa, bunların arasında bir seçme yapma yetkisini elde eder. Nitekim saf altını da karşıdan tanıyamaz. Fakat bakırla karıştırılınca değerini kolayca bulur.

Heredot

DALE CARNEGIE’NİN SİHİRLİ FORMÜLÜ

Dale Carnegie’nin bu sihirli formülü aslında saf bir mantık ve sağ duyu parçasıdır. O aynı zamanda hoş ve eğlenceli olduğu kadar da basittir. Bu sihirli formülün gayesi sizin, dinleyicilerinizin kafasına sırayla şu beş noktayı sokmanızdır.

Aşama 1: Hişt Aşama 2: Konu (Ne)

Aşama 3: Sebep (Neden)

Aşama 4: Örnek (Nasıl) Aşama 5: Netice

Dinleyicilerinizin ilgisini çekiniz.

Ne söylemek istediğinizi dinleyicilerinize mümkün olduğu kadar açık olarak izah ediniz. Konunuzun sebebini söyleyiniz.

(Bazı halde konu o kadar açık olur ki sebep göstermeye lüzum kalmaz).

Bir örnekle söylediğiniz şeyi açıklayınız.

Dinleyicilerinize artık onlardan ne beklediğinizi, ne istediğinizi söyleyiniz.

Sihirli formülün bu beş aşaması ne kadar güç görünüyor, değil mi? Aslında bakarsınız siz günlük hayatınızda şu veya bu zamanda onun şu veya bu parçalarını hiç düşünmeden kullanırsınız.

Mesela geçen gün evde kahve kalmadığı zaman karınız da bu formülden, bilmeyerek faydalanmıştı. O, “Nuri” demişti, “yarın sabah kahvaltısında kahve içmek istiyorsan, akşam gelirken kahveciden 250 gr kahve almayı unutma. Çünkü evdeki son kahveyi bu sabah kullandım. Geçen sefer evde kahve bittiğinde sen kahve içmeden işine gittiğin zaman ortalığı nasıl kasıp kavurmuşum. Onun için şimdiden not defterine veya herhangi bir tarafına işaret et de kahve almayı unutmayasın.”

Şimdi eşiniz kahve almak hususundaki ricası, bakın sihirli formüle nasıl uyacak?

Aşama 1: Hişt Aşama 2: Konu Aşama 3: Sebep Aşama 4: Örnek

Aşama 5: Netice

“Nuri yarın sabah kahvaltısında kahve içmek istiyorsan”

“Akşam kahveciden 250 gr. Kahve almayı unutma”

“Çünkü evdeki son kahveyi bu sabah kullandım”.

“Geçen sefer evde kahve bittiği ve kahve içmeden işine gittiğin zaman ortalığı nasıl kasıp kavurmuştun, hatırlıyor musun?”

“Onun için şimdiden not defterine veya herhangi bir yere işaret et de almayı unutma”.

Sihirli formülün kullanılmasının ne kadar kolay olduğunu gördünüz. Günlük hayatınızda ondan ne kadar çok faydalanırsanız dinleyicileriniz de sizi o kadar iyi anlarlar.

Sihirli formülün kullanılışına başka bir örnek:

Aşama 1: Hişt:

İçinizden acaba kaç kişi yorgun olmak için fazla bir sebep olmadığı halde kendisini her zaman yorgun hissetmektedir. Böyle hissedenler lütfen ellerini kaldırsınlar.

Tamam gördünüz mü? İşte ben şimdi size yorgunluğa nasıl mani olunabileceğini söyleyeceğim. Size ömrünüz boyunca uyanık saatlerinizi günde birer saat nasıl uzatabileceğinizi söyleyeceğim.

Aşama 2: Konu:

Söylemek istediğim şey şudur: Yorgunluğa mani olabilmek için yorulmadan önce dinlenmelidir. Kalbinizin yaptığı şeyi siz de yapınız. Kalbiniz her vuruştan sonra dinlenir. Siz de kısa, fakat sık istirahat etmelisiniz.

Aşama 3: Sebep:

Neden? Çünkü yorgunluk hayret verici bir süratle artar. 8 saatlik bir çalışmanın sonunda, 4 saatin sonundakinin iki misli değil, birkaç misli yorgunsunuz. Onun için yorgunluğa mani olmanın en iyi yolu, daha sık istirahat etmektir.

Aşama 4: Mesela

Bakın Amerikan ordusu ne yapıyor? Ordu talimatnamesine göre daimi yürüyüşte bulunan askerlere her saatte on dakika üzerlerindeki bütün yükü atarak dinlenme, mola müsaadesi verilir. Amerikan ordusu ilmi testler sayesinde ispat etmiştir ki, askerler elli dakika yürür ve on dakika istirahat ederlerse, neticede çok daha fazla yürürler ve çok daha iyi savaşırlar.

Winston Churchill, eğer öyle yemeklerinden önce her gün iki saat uyumasa ve her gün saat beşte yatağına girerek akşam yemeğinden önce yine iki saat dinlenmeseydi, İkinci Dünya Harbinde Büyük Britanya'nın savaş kudretini şevki idare etmek gibi büyük ve çökertici bir yükü, imkânsız böyle başarıyla taşıyamazdı.

ihtiyar John D. Rockfeller her gün öğleyin saat bir sıralarında uzanır ve yarım saatlik bir şekerleme yapardı.

ikinci dünya savaşında amerika'nın genelkurmay başkanı olan general George C. Marshall, dünyanın şimdiye kadar gördüğü harplerin en muazzamı olan bu harpte kuvvetlerini her gün evine öğleyin yayan gitmek ve yemekten sonra muhakkak yirmi dakikalık bir uyku kestirmekle muhafaza edebilmişti.

Aşama 5: Netice:

Tabiatıyla ne siz ne ben Churchill'in yaptığı gibi istediğimiz her an ve yerde dinlenemez veya uyuyamayız.

Fakat herhalde evimizdeki zamanın az çok sahip ve hakimiyiz. Ve her akşam eve gelir gelmez, akşam yemeğinden önce bir saat şekerleme yapabiliriz. Eğer akşam yemeğinden önce bir saat ve gece de altı saat uyursak ki, toplanınca yedi saat arka arkaya uyuyacağımız sekiz saatten fazla bir rahatlık sağlamış olur.

Evet, hakikaten akşam yemeğinden önce uyuyacağımız bir saat geceleyin iki saatlik uykuya bedeldir. Ve böylece her gün uyanık saatimiz bir saat artmış olur.

Bu belki inanılmayacak bir şeydir, fakat emin olun ki doğrudur, ben bunu çok iyi bilirim, çünkü kendim tecrübe ettim.

OKUMAK ÜZERİNE

Son zamanlarda Türkiye'de büyük bir değişiklik oluyor. Başkentte eskiye nazaran en çok artan mağazalar arasında çiçekçilerle kitapçılar geliyor. Çiçek sevgisi tabiat ve sanat sevgisinin bir birleşimidir. Yaşama zevkini artırır, hisleri inceltir, odalan şenlendirir, gerçek güzelliğe olan özlemi artırır.

Kitapçı dükkânlarının artması ise, okuma zevkinin arttığını gösterir. Eskiye nazaran daha çok okunuyor. Gazete okunuyor, dergi okunuyor, belki iyisi de okunuyor, kötüsü de okunuyor. Okunuyor ya, bence önemli olan budur. Okumaktan zevk almaya başlayan bir topluluk bir gün elbette daha iyi ve daha güzeli aramak ihtiyacını hissedecektir. Bunu hatta şimdiden hissetmektedir de.

Eskiden çeşit azdı, insanın her yeni çıkan dergi ve kitabı okuması kolaydı. Bu bakımdan herhangi önemli bir seçmeye de ihtiyaç yoktu. Fakat bugün matbaacılar oldukça süratli ve verimli çalışıyorlar. Bunun bir sonucu olarak da okumaktan zevk alan, boş zamanının bir kısmını okumaya ayıran genç, sormaya başlıyor; neyi okuyayım, her şeyi okumama imkân olmadığına göre?

Bu yıllardan beri düşünürleri oyalayan bir konu olmuştur. Bakın mesela Ralph Emerson ne diyor?

1. Bir yaşına basmamış hiçbir kitabı okumayın.
2. Meşhur olmayan hiçbir kitabı okumayın.
3. Sevmediğiniz hiçbir kitabı okumayın.

Prof. John Erskine de şöyle demiştir:

"Büyük kitaplar insanın tekrar tekrar okumak ihtiyacını duyduğu kitaplardır. Bazı kitaplar bizim zamanla olgunlaşan kültür, görgü ve tecrübelerimizle beraber büyür, bazıları da büyümezler. Eğer aradaki bu farkı seçmeyi beceremiyorsak, bir kitabı büyük bir kitaptan ayırdetmeyi daha öğrenememişiz demektir".

Başka bir düşünür, Sir John Lubbock da bu konuda şöyle diyor:

"Gelişigüzel okumanın kendine göre hoş bir tarafı olduğunu inkâr edemem. Fakat ilgi alanımız genişledikçe, her sınıfın en iyi kitaplarından

faydalanmamız da o kadar önemli bir zorunluluk olur”.

Bu üç büyük düşünürün sözlerini ortak bir paydada toplarsak kısaca yalnız iyi, meşhur, herkesçe tavsiye edilen kitaplar arasından kedi zevkimize göre bir seçim yapmamızın doğru olacağı meydana çıkar. Çünkü her şeyi okumaya ne zamanımız, ne de imkânlarımız yeterlidir.

Başka bir düşünür de şöyle diyor: “Okumak yemek yemeye benzer, çeşitli yemekler karnımızı doyurabilir, fakat ancak sindirebilenlerin bize faydası vardır.”

İşte asıl mesele, kitapların içindeki fikirleri sindire sindire kendimize mal etmek, onları benliğimizin, kültürümüzün bir parçası yapmak ve onların yardımı ile daha başka ve yeni fikirleri anlamak ve düşünebilmektir.

Bacon, “okumak dolu bir adam, konuşmak hazır bir adam, yazmak da tam bir adam yapar”, der. Görülüyor ki bir insanın dolması için okuması lazımdır, çünkü dolu olmayan bir insan hiçbir zaman taşamaz. Yeni fikirler, buluşlar ise hep taşabilen insanların eserleridir.

İnsanları birleştiren duygular, ayıran da fikirlerdir. Duygular bizi bir araya getiren basit birer bağdır. Fikirler ise çeşitlilik prensibinin temsilcisidirler ve bu yüzden insanları çeşitli gruplara ayırırlar.

Gençliğin dostluğunu meydana getiren duygulardır.

Yaşlılığın hiziplerini de yaratan fikirlerdir.

Eğer bunun vaktinde farkına varabilir ve başkalarına daha toleranslı bir gözle bakacak şekilde düşüncelerimizi eğitebilirsek, daha barışçıl bir mizaca sahip olur ve fikirlerin dağıttığı insanları his bağlan ile bağlamaya muvaffak oluruz.

Goethe

KİTAPLARIN SEÇİMİ

Sir John LUBBOCK

“Odanın her tarafında beni bekleyen Sessiz hizmetçiler, Aydınlık ve karardık, her mevsimdeki dostlarım, Melekler ve periler Yanıma yaklaşır ve fısıldarlar Yavaş yavaş, tatlı tatlı, Gökten inen bütün ruhlarla beraber, Eski ve yeni”

Proctor

Bununla beraber çok kere hepsi boş yere bekler. Bence bunun sebebi, insanların karşılarına çıkan kitapların çokluğundan şaşırmalarıdır.

Eski zamanlarda kitaplar nadir ve pahalıydı. Bugün, her zamankinden daha çok hakikate yakın olarak, şairle beraber şunları söyleyebiliriz:

“Kelimeler, küçük birer mürekkep damlasıdır,

Çığ gibi bir fikrin üstüne düşerler.

Ve binlerce, belki milyonlarca insanı düşündürürler.”

Atalarımız kitapları çok büyük güçlüklerle elde edebilirlerdi. Bizim güçlüğümüz ise onları seçmektedir. Biz okuduğumuz şeylere çok dikkat etmeliyiz ve eski Yunanlıların düştükleri hataya düşmemek için Ulis’in gemicileri gibi rüzgârla dolu tulumları mücevherlerle dolu çuvallar sanmamalı, dil ve tariflerin, buluşların olduğu gibi düşüncelerin de âletleri olduğunu zannetmemeli, hiç olmazsa çok kere yaptığımız gibi zamanımızı değersiz kitapları okumakla israf etmemeliyiz.

Talihsiz bir yazara söylenen ve iki türlü anlaşabilen şu alaylı söz, bir çok kitaplar için söylenebilir: Sizin kitabınızı okumak için hiç zaman kaybetmek istemem (yani, biran önce sizin kitabınızı okuyacağım, hiç zaman kaybetmeden. Yahut da sizin kitabınızı okumakla zamanımı kaybetmek istemem). Tabii kitaplar vardır, kitapçılar vardır, evet hatta Lamb’ın dediği gibi kitap olmayan kitaplar da vardır.

Bir atasözü “gökten gelen felâketlerin belki önüne geçilebilir, fakat kendimizin meydana getirdiklerinden kaçmaya imkân yoktur”, der.

Bir çokları, ağır kitaplardan anlamamak korkusu yüzünden uzak dururlar. Fakat kafalarını iyi kullansalar eminim ki, kabahati kafalarının darlığında bulacak olanların sayısı çok az olurdu.

Okumakta en önemli olan nokta, insanın ilgilendiği konuyu seçebilmesidir. Ben bundan yıllarca önce okumak için seçmek istediğim geniş bir liste üzerinde Mr. Danvin'le olan konuşmamızı hatırlıyorum. O bana en fazla ne ile ilgilendiğimi sormuştu ve bana o konuyu seçmemi tavsiye etmişti. Bu gerçekten insanın hayatında yaptığı bütün işlere de uygulanabilir.

Bazen ben gelecek kuşakların okuyucularının hukukçularımız, doktorlarımız, tüccarlarımız, fabrikatörlerimiz değil, işçi ve teknisyenlerimiz olacağını düşünmek eğilimindeyim. Bu tabii görünmüyor mu? Birinciler esas itibariyle kafaları ile çalışırlar. Günlük iş saatlerin sonunda beyinleri de artık yorulmuştur ve onlar istirahat zamanlarını açık havada ve hareket ederek geçirmek zorundadırlar. İşçi ve teknikerler ise, tamamiyle tersine olarak bir taraftan daha kısa çalışma saatleri sağlamaya çalıştıklarından, hem istirahat zamanlan daha artacaktır, hem de işleri sırasında kâfi derecede beden hareketleri yapmış olduklanndan boş zamanlarını daha fazla okumaya vereceklerdir. Onların şimdiye kadar böyle yapmadıkları doğrudur, fakat bunun bir çok ciddi sebepleri vardır. Şimdi, ilk olarak, onlar ilk okullarda iyi bir öğrenim görüyorlar. İkinci olarak da en iyi kitapları sağlamak imkânına sahiptirler.

Ruskin, bir kere insanların neden ıstırap çektiğine hayret etmediğini, fakat onların neler kaybettiklerini görmekle hayret içinde kaldığını söylemişti. Şüphesiz biz başkalarının yaptıklan hatalar yüzünden çok ıstırap çekeriz, fakat kendi cehaletimiz yüzünden çok daha fazla şey kaybederiz.

“Eğer”, diyor Sir John Herchel, “Her türlü hal ve şartlar altında değişmeden benim olacak ve bütün ömrüm boyunca hayatın keder ve ıstıraplarından beni koruyacak ve bana mutluluk ve neşe kaynağı olacak bir zevk vermesi için Allah'a dua etseydim, muhakkak ki ona, bana okuma zevki vermesi için yalvarırdım.”

Bir insana bu zevki ve bundan faydalanmak imkânını verin, göreceksiniz ki o derhal mutlu bir adam olur. Tabii iki eline dünyanın en sapık kitaplarının bir koleksiyonunu vermemişseniz!

Bir kütüphaneye sahip olmak başka, onu akıllıca kullanmak gene başka bir şeydir. Ben bazen insanların okudukları kitapları seçerken ne kadar az bir itina gösterdiklerini görmüş ve hayret etmişimdir.

Kitaplar bilirsiniz ki sayılamayacak kadar çoktur. Okumaya ayıracağımız saatler de, ne yazık ki, çok azdır. Buna rağmen birçok insanlar neredeyse

hemen önlerine rastgele ne çıkarsa, onları okurlar. Dostlarının evinde tesadüfen ellerine geçen herhangi bir kitabı alırlar. İstasyon kitapçısında gördükleri cazip bir ismi olan her romanı satın alırlar, hatta kitabın kitabının hoş ve güzel olması bile bazı hallerde tercih sebebi olur.

Şüphesiz kitap seçmek kolay bir şey değildir. Ben çok defa aklı başında birinin okumaya değer 10 kitaplık bir liste tavsiye etmesini isterdim. Birkaç iyi kılavuz tarafından yapılmış böyle birkaç liste elimizde olsaydı, bu çok faydalı bir şey olurdu. Ben çok defalar okumak için herkesin kendi kendisinin kılavuzu olması gerektiğini ve kendi seçimini kendisinin yapması gerektiğini işittim, fakat bu bana yüzme öğreninceye kadar suya girmemek tavsiyesini hatırlatır.

Böyle bir liste bulamayınca, ben okuma zevkine sahip insanlar tarafından devamlı olarak bahsedilen kitaplarla daha az bahsedilmesine rağmen, şahsen çok sevdiğim kitapların bir listesini hazırladım. Bu listeyi her eline alan daha başka kitaplar tavsiye etmek isteyecektir ki, ben kendim de bunlar arasındayım, fakat o zaman listedeki kitap sayısı çok kabaracaktır.

Ben belirli sebeplerden dolayı, hayatta bulunan yazarlann eserlerini listeme almadım, hatta aralannda Tennyson, Ruskin ve daha başkaları gibi eserlerini büyük bir zevkle okuduklarım bulunmasına rağmen, diğer taraftan bilimsel kitapları da bir istisnası hariç, almadım. Çünkü bu konu gün geçtikçe genişlemektedir.

Sir John Lubbock 1887yılında “The Pleasures of Life: Hayatın Zevkleri” adı altında bir kitap yayınlamış ve orada ilk olarak okunmasını faydalı bulduğu 100 kitabı açıklamıştır.

Bugün için bir parça eskimiş sayılan ve bulunmasına imkân olmayan kitapları kapsayan bu liste bir çok üniversite ve yazarların buna benzer 100 kitaplık listeler çıkarmalarına vesile olmuştur. Gönül ister ki, dünya çapında bir kültüre sahip olmak isteyenler için doğu ve batının en ünlü kitaplarını içine alan böyle bir liste bir gün bizde de ele alınsın ve vaktimizi Sir John Lubbock’un dediği gibi her gördüğümüz kitabı okumakla israf etmeyelim. Biz biri dünya ünlü kitaplarından, öteki Türkçe’den iki listeyi bir deneme olarak sunuyoruz. Belki bir gün bu işin uzmanlarına bunlar bir kaynak olabilir.

Kitaplar ve Okuma Üzerine

Bir kitabın ilk gerekliği onun bizi eğlendirici olması, bize hoş bir vakit geçirtmesidir. Eğer o böyle değilse, mükemmelen mavi mürekkeple mavi kâğıt üzerine yazılmış olabilir. Bundan dolayı bir kitap benim ilgimi uyandırmıyorsa, o zaman beni uyutmadan önce benim onu bir kenara atmaya hakkım vardır.

Edward E. Hale

Okumaya lüzumundan fazla zaman ayırmak da tembelliktir. Onu süs için kullanmak da bir gösterişten ibarettir. Sırf onun kuralları ile hüküm vermek de öğrencilerin yapacağı iştir.

Okumak yetenekleri geliştirir. Tecrübeler okumayı geliştirir. Çünkü doğal yetenekler, tabiattaki bitkiler gibi, okumak vasıtasıyla budanmaya muhtaçtırlar. Tecrübe tarafından sınırlanmadığı takdirde okumak kendi kendine ve gelişigüzel birçok doğrultularda dal budak salar.

Kurnaz insanlar okumayı küçümserler, basit insanlar ona hayran olurlar. Akıllı insanlar ise ondan faydalanırlar.

Okumak bir insan doldurur, insanlarla konuşmaya hazırlar, yazmak ise olgunlaştırır.

Francis Bacon

Bir yaşına basmamış hiçbir kitabı okumayın! Tanınmamış hiçbir kitabı okumayın, sevmediğiniz hiçbir kitabı okumayın.

Ralph Waldo Emerson

İKİ ÖNEMLİ KİTAP LİSTESİ

Bir süre önce Editörü bulunduğum Bilim ve Teknik Dergisinde, birkaç Amerikan Üniversitesi tarafından ortaklaşa çıkanlan TOO Büyük Kitap Listesi'ni yayınlamıştık. Ayrıca da aydın ve ilgililerden "Türkçe 100 Büyük Kitap" kapsayan bir listeyi dergide yayınlamak için bize yol göstermelerini ve yardım etmelerini rica etmiştik.

Ne yazık ki ilgilenen çok az kişi oldu ve gelen listeler de birbirinden o kadar farklıydılar ki, biz kendimizi bunların içinden bir tercih yapmaya yetkili görmedik.

Yalnız, Türkleri ve Türkçe'yi iyi incelemiş ve bir yabancı profesörün, sayın Joshua M. Bear'ın gönderdiği liste ve mektubu çok ilginç bulduk. Her ikisini ve yabancı 100 büyük kitap listesini kitabımızın üçüncü baskısına aldık. Böylece onların kaybolmasını engelliyor ve ileride daha iyi listeler yapmak isteyenlere bir kaynak olarak bırakıyoruz. O zaman listede Türkçe olanlar bir yıldızla işaretlenmiştir. Görüldüğü gibi sayıları küçümsenmeyecek kadar çoktur.

1. ADAMS, HENRY: Henry Adams'ın Eğitimi.

2. ANDERSON, SHERWOOD: Winesburg, Ohio.

★ 3. AUGUSTINE SAINT: İtiraflar

★ 4. MARCUS, AURELIUS: Tefekkürat (Düşünler).

★ 5. AUSTEN, JANE: Gurur Ve Önyargı.

★ 6. BACON, FRANCIS: Denemeler

★ 7. BALZAC, HONORÉ DE: Goriot Baba.

8. BEARD, C.A. ve M.R.: Amerikan Uygarlığın Doğuşu.

9. BELLAMY, EDWARD: Geriye Bakış.

10. BENNETT, ARNOLD: ihtiyar Kadınların Öyküsü

★ 11. KUTSAL KİTAPLAR:

★ 12. BORROW, GEORGE HENRY: Lavengro.

★ 13. BOSWELL, GEORGE: Samuel Johnson'un Hayatı.

★ 14. BRONTE, EMILY JANE: Anafor Tepe.

15. BROKS, VAN WYCK: Yeni İngiltere'nin Çiçek Açması.

16. BURY, JOHN BAGNELL: Yunanistan Tarihi.

★ 17. BUTLER, SAMUEL: Bütün Canlıların Yolu.

18. CATHER, WILLA SIBERT: Benim Antonia'm.

19. CELLINI, BENVENUTO: Otobiyografi.

★ 20. SERVANTES, SAAVEDRA MIGUEL DE: Don Kişot.

21. CHAUCER, GEOFFERY: Canterbury Öyküleri.

★ 22. CONRAD, JOSEF: Narcissu'nun Zencisi.

★ 23. DARWIN CHARLES: Türlerin Kökeni.

★ 24. DEFOE, DANIEL: Robinson Crusoe.

★ 25. DESCARTES, RENE: Metot üzerine Konuşmalar.

★ 26. DICKENS, CHARLES: Pickwick Belgeleri.

★ 27. DOS PASSOSJOHN R.: U.S.A.

★ 28. DOSTOYEVSKY, FEDOR M.: Karamazow Kardeşler.

★ 29. DOYLE, SIR ARTHUR CONAN: Bütün Sherlock Holmes Külliyatı.

30. ELIOT, GEORGE: Adam Bede.

31. ELLIS, HAVELOCK: Hayat Dansı.

★ 32. EMERSON, RALPH WALDO: Denemeler.

★ 33. EPICTETUS: Söyleşiler.

34. FAURE, ELIE: Sanat Tarihi.

35. FEDERALIST: U.S.A.'nın Anayasası Üzerine Bir Yorum.

★ 36. FIELDING, HENRY: Tom Jones'un Tarihi.

★ 37. FLAUBERT, GUSTAVE: Madam Bovary

★ 38. FRANCE, ANATOLE: Penguinler Adası.

★ 39. FRANKLIN, BENJAMIN: Otobiyografi.

40. FRAZER, SIR JAMES GEORGE: Altın Dal.

41. GIBBON, EDWARD: Roma imparatorluğunun Çöküş ve Düşüşü.

42. GISSING, GEORGE: Henry Ryecroft'un Özel Evrakı.

★ 43. GOETHE, JOHANN WOLFGANG VON: Faust.

★ 44. HARD, THOMAS: D’Urbevilles’in Tess’i.

★ 45. HAWTHORNE, NATHANIEL: Damga

★ 46. HERODOTUS: Tarih (Iran Harpleri)

47. HOBBES THOMAS: Leviathan.

★ 48. HOMER: Odissey.

★ 49. HUDSON, WILLIAM HENRY: Yeşil Konaklar.

★ 50. HUGO, VICTOR: Sefiller.

51. JAMES HENRY: Vidanın Dönüşü.

52. JAMES, WILLIAM: Psikolojinin İlkeleri.

53. JEANS, SIR JAMES H.: Esrarengiz Evren.

54. KEATS, JOHN: Şiirler.

55. KIPLING, RUDYARD: Üç Asker.

56. LAMB, CHARLES: Elia’nın Denemeleri.

57. LAKDNER, RING: Toplanmış Kısa Öyküler.

•58. LEONARDO, DA VINCI: Not Defterleri.

59. LEWIS, SINCLAIR: Babbitt.

★ 60. LYELL, SIR CHARLES: Eski Zaman insanı.

★ 61. MACHIAVELLI, NICCOLO: Prens (Hükümdar).

★ 62. MALORY, SIR THOMA: Morte d’Arthur.

63. MALTHUS, THOMAS: Nüfusun ilkeleri.

★ 64. MARX, KARL: Sermaye.

65. MAUGHAM, SOMERSET: İnsani Kölelik Üzerine.

★ 66. MAUPASSANT, GUY DE: Kısa Hikâyeler.

★ 67. MELOILLE, HERMAN: Moby Dick.

68. MEREDITH, GEORGE: Richard Revel’in Çetin Sınavı.

69. MILL, JOHNS STUART: Otobiyografi.

★ 70. MONTEQU1EU C.L.DE SECONDAT: Kanunların Ruhu.

★ 71. NIETZSCHE, F.W.: Zerdüşt Böyle Konuştu.

72. NORRIS FRANK: Mr. Teague.

73. OXFORD ŞİİR KİTABI

★ 74. PAINE THOMAS: İnsan Hakları.

75. PEPYS, SAMUEL: Günce Defteri.

★ 76. PLATO: Diyaloglar.

★ 77. POE, EDGAR ALLEN: Öyküler.

★ 78. PORTER, KATHERINE A.: Juda En Parlak Çağında ve Öteki Öyküler.

★ 79. RABELAIS^ FRANÇOIS: Gargantus ve Pantagruel.

80. READE, CHARLES: Manastır ve Ocak başı.

★ 81. REMARQUE, ERICH MARIA: Batı Cephesinde Yeni Bir Şey Yok.

★ 82. RENAN, ERNEST: İsa'nın Hayatı.

★ 83. ROLLAND, ROMAIN: Jean-Christophe.

★ 84. ROUSSEAU, JEAN JACQUSE: Sosyal Mukavele.

★ 85. SCOTT, SIR WALTER: Ivanhoe.

★ 86. SHAW, GEORGE BERNARD: Candida, İnsan ve Üstün İnsan.

★ 87. SHAKESPEARE, WILLIAM: Özellikle, Macbeth, Hamlet, Lear, Sizin Beğendiğiniz Gibi, Bir Yaz Gecesi Rüyası.

88. SINCLAIR, UPTON: Cangl.

89. SPINOZA, BENEDICT DE: Ahlak Felsefesi.

90. STEVENSON, ROBERT LOUIS: Hermiston Sedi.

★ 91. STEINBECK, JOHN: Gazap Üzümleri.

★ 92. SWIFT W, JONATHAN: Gulliver'in Gezileri.

★ 93. THACKERY, WILLIAM MAKEPEACE: Henry Esmond.

★ 94. THOMAS AQUINAS, SAINT: Varlık ve Köken Üzerine, Tann Üzerine, İnsan Üzerine.

★ 95. THOREAU, HENRY: Walden.

★ 96 TOLSTOY, LYOF: Savaş ve Barış.

★ 97 TWAIN, MARK: Huckleberry Finn.

★ 98. WOLTAIR, F.M. AROUET DE: Candide.

99. WELLS, HERBERT GEORGE: Tono Bungay.

★100. WHITMAN, WALT: Ot Yapraklan (Çimen Yapraklan)

TÜRKÇE SEÇME YAPITLAR

Joshua M. BEAR

Öğretim Üyesi Beşeri İlimler Bölümü Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Bilim ve Teknik Dergisi'nin Nisan 1978 sayısında yayınladığınız "100 Büyük Kitap" listesini büyük bir ilgi ile okudum. Bütün Batı edebiyatını 100 kitaplık bir listeye indirmek gayet zor bir iş ve herkesin beğeneceği bir liste hazırlamak olanaksızdır. Çünkü, zevkler bir tarafa, kıstaslar değişecek. Yani, "edebi değeri olan", "ondan sonra gelen edebiyatı etkileyen", "halklarının ruhunu yansıtan", "yerel yerine beynelmilel değeri olan" kıstaslara göre, ayrı ayrı listeler ortaya çıkacak. Bence, listenin kimin için hazırlanacağı da önemli; yani kendi kültürünün "şaheserlerini" okumak isteyen bir Batılı için hazırlanacak liste, Batı kültürünün "ruhunu" anlamak isteyen bir Türk için hazırlanacak listeden farklı olacaktır. Sizin elde ettiğiniz liste, ikinci kategoriye girdiği için, gayet iyidir.

Türk Edebiyatı'nın 100 kitaplık bir listeye indirmek de gayet zor bir iş. Bir edebiyat profesörüne sorarsanız, "edebi değeri" olan kitaptan seçer; bir tarihçiye sorarsanız, "Tarihi değiştiren ve etkileyen" kitapları seçer. Daha önce belirttiğim gibi herkesi memnun edecek bir liste hazırlamak olanaksızdır. Benim kıstasım şu olmuştur. "Türk ruhunu anlamak isteyen bir yabancıya hangi kitapları tavsiye ederdim". Buna göre aşağıdaki kitapları seçtim: Listemde yer almayan, fakat başka kriterlere göre 100 kitaplık bir listede yer alabilecek kitaplar var tabii: Bunlar arasında Ali Kuşçunun Risalatı Halli Eşkali Kamer; Fenari Şemseddin'in Fusulül Bedayi fi ül Bedayi fi Usulül Şerayi, İbrahim Müteferrikanın Vesilet-ül Tıbaa; Piri Reis'in Kitabı Bahriye; lbni Sina'nın Şifa; İbrahim Hakkı Erzurumlu'nun Marifetname; Ahmet Vefik Paşa'nın Yorgaki Dandini'si gibi kitapları var, Ama benim listeye geçelim.

Joshua M. Bear'ın listesi

ESKİLERDEN:

Alişir Nevai: Ferhat ile Şirin Baki: Fazaili Cihat Bursalı Tahir: Şeyh Ekber Celâleddin Rumi: Mesnevi Ahmed Cevdet Paşa: Cevdet Tarihi Dede Korkut: Kitabı Dede Korkut Mehmet Akif Ersoy: Safahat Evliya Çelebi: Seyahatname Farabi: Ettalimüs-Sani Fuzuli: Leyla ile Mecnun Ziya Gökalp: Türkçülüğün Esasları Hüseyin Rahmi Gürpınar: Şıpsevdi.

Yakup Kadri Karaosmanoglu: Yaban Karacaoglan: Şiirler Kâtip Çelebi: Tuhfetül-Kibar Koca Ragıp Paşa: Divan

Köroğlu: Şiirler Naima: Tarih

Namık Kemal: Vatan yahut Silistre Nasreddin Hoca: Fıkralar Nedim: Divan Ömer Seyfettin: Hikâyeler Şeydi Ali Reis: Mir’atül Memalik Süleyman Çelebi: Mevlüd Şeyh Galip: Hüsnü Aşk Şinasi: Şairin Evlenmesi Tevfik Fikret: Rübabı Şikeste Halit Ziya Uşaklıgil: Mavi ve Siyah Yunus Emre: Divan

Mehmet Emin Yurdakul: Türkçe Şiirleri Reşat Nuri Güntekin: Çalı Kuşu

YENİLERDEN:

Mahmut Makal: Bizim Köy Yaşar Kemal: ince Memed Haldun Taner: Keşanlı Ali Destanı Necati Cumalı: Nalınlar

On kitaplık bir liste hazırlayacak olsaydım, şu kitapları seçerdim: Dede Korkut Kitabı; Türkçülüğün Esasları; Nasreddin Hoca Fıkraları; Yaban; Çalı Kuşu; Bizim Köy; İnce Memed; Şıpsevdi; Vatan yahut Silistre; Evliya Çelebi Seyahatnamesi.

OKUMAK SANATI

Francis BACON

Okumak insanı zevklendirmeye, süslemeye ve onun hüner ve marifetini arttırmaya yarar. Zevk için başlıca kullanılış şekli insana yalnızlıktan ve herkesten ayn olmaktan hoşlanmayı öğretmesidir. Süslemesi ise onun konuşmasına ve muhakemesine verdiği renktedir. Hüner ve marifetini arttırması da ona işleri hakkında doğru hüküm vermeyi ve onları iyi idare etmeyi öğretmesidir.

Yalnız bir tek işte ihtisas sahibi insanlar kendi işlerini pek güzel başarırlar. Hatta teferruat hakkında da teker teker iyi hükümler verebilirler. Fakat umumi tedbirlerin alınması, işlerin planlanması, tertip ve tanzimi geniş bilgi ve kültür sahibi insanlar tarafından daha iyi yapılır.

Okumaya lüzumundan fazla zaman ayırmak da tembelliktir. Çok defa onu süs için kullanmak da bir gösterişten ibarettir. Sırf onun kuralları ile hüküm vermek de yalnız öğrencilerin yapacağı şeydir.

Okumak tabiatı geliştirir, tecrübe de onu geliştirir. Zira tabii kabiliyetler, tabiattaki bitkiler gibi okumak aracı ile budanmaya muhtaçtırlar. Tecrübe tarafından sınırlanmadığı takdirde okumak kendi kendine ve serbestçe bir çok istikametlerde dal budak salar.

Kurnaz insanlar okumayı küçümserler, basit insanlar ona hayran olurlar. Akıllı insanlar ise ondan faydalanırlar. Zira okumak yalnız başına bir işin kendiliğinden nasıl yapılacağını öğretmez, onun dışında ve üstünde bir hizmet vardır ki o da gözlem ile elde edilir.

Başkalarını iğnelemek veya onları susturmak için okumayınız; sırf inanmak ve her şeyi muhakkak ve tabii sayabilmek için de okumayınız; bir şey söyleyebilmek ve süslü konuşma imkânını bulmak için de okumayınız. Yalnız daha iyi düşünebilmek, daha derin düşünebilmek ve düşüncelerinizden bir sonuç çıkarabilmek için okuyunuz.

Bazı kitaplar tatmak, bazıları yutmak, içlerinden çok azı da çiğnemek ve hazmedilmek içindir: Yani bazı kitaplar kısmen okunmalı, bazıları ise fazla bir merak ve tecessüs sarf edilmeden sonuna kadar okunmalı, içlerinden birkaç tanesi de tam okunmamalıdır. Onları okurken bütün ihtimam ve dikkatinizi kullanmalısınız.

Bazı kitaplar da başkalarının yardımı ile veya onların yaptıkları özetlerden okunabilir. Fakat bu yalnız önemi az münakaşalar ve kıymeti az cinsten kitaplar içindir. Bundan mana süzgeçten geçmiş kitaplar alelâde süzgeçten geçirilmiş sıvılar gibi görünüşleri güzel, fakat kapsamları hafiftir.

Okumak bir insanı doldurur, insanlarla konuşmak onu hazırlar, yazmak ise onu olgunlaştırır.

Bundan dolayı bilmediklerini bilir görünebilmesi için az yazı yazan bir adamın büyük bir hafızaya, insanlarla konuşmaktan hoşlanmayan bir adamın seri bir anlayışa ve az okuyan bir adamın da fazla zeki olmaya ihtiyacı vardır.

Tarih kitapları insanları akıllı, şiirler anlayışlı, matematik cin fikirli, felsefe derin, ahlâk kitapları ciddi ve temkinli yapar, mantık ve hitabet ise insana münakaşa kabiliyeti verir; Abeunt Studia in Mores.

İnsanın anlayışına hiçbir şey engel olamaz, fakat bu ancak uygun bir okuma sayesinde ele geçirilebilir. Bir adamın anlayışı fazla hareketli ise ona matematik okumasını tavsiye ediniz. Eğer akıl, ispat ve problemlerden bir parça uzaklaşırsa o tekrar yeniden başlamak mecburiyetinde kalır. Eğer bir adamın aklı farklı şeyleri birbirinden ayırt etmeye kabiliyetli değilse, okul kitapları okusun. Yok eğer herhangi bir işi izah etmek için başka bir şeyden faydalanamaz ve önüne çıkan meseleleri çözmeye kabiliyeti yoksa, hukuk vakalannı okusun. Böylece kafanın her zaafına karşı özel bir tedavi reçetesi bulmak kabildir.

SİHİRLİ KAPININ ARDINDA

Sir Arthur Conan DOYLE

Kitaplığınız ne kadar mütevazı ve basit, süslediği oda ne kadar küçük ve basık olursa olsun, bunun hiç önemi yoktur. Siz bu odanın kapısını arkanızdan kapayınız. Böylece dış alemi bütün sıkıntılan ile beraber dışanda bırakınız. Büyük ölülerin huzur verici sohbetlerine dalınız. İşte o zaman hiçbir üzüntü ve kızgınlığın sizi takip edemeyeceği periler ülkesinin büyülü kapısından içeriye girmiş olursunuz.

Böylece adi ve basit olan her şeyi arkanızda bırakmış oldunuz. Asil ve sessiz dostlarınız işte burada, karşınızda sıralanmış, sizi bekliyor. Gözlerinizi yukandan aşağıya onların raflanndan şöyle bir geçiniz. İstediğiniz adamı seçiniz. Beraberce rüyalar ülkesine gitmeniz için ona elinizi uzatmanız kâfidir.

Eğer onlara karşı yakınlığımız olmasaydı, sıralanmış kitaplann bu dizisi bizi bir parça ürkütecekti. Onların her biri bez, deri ve matbaa mürekkebiyle mumyalanmış bir ruhun mumyasıdır. Hakiki bir kitabın her kapağı açıldığı zaman içinden bir insanın yoğunlaşmış özü, varlığı meydana çıkar.

Yazarların kişilikleri en ince gölgelerle örtülmüş, vücutları elle bile tutulamayacak tozlar haline gelmişlerdir. Halbuki burada onların asıl hakiki ruhları sizin emrinizdedir.

Seve seve faydalanacağımız bu mucizevi fırsatı tamamiyle kavramamamızın sebebi de yine onlarla olan yakınlığımızdır. Farz edilen ki, şu anda Shakespear tekrar dünyamıza dönmüş olsun ve her birimize bir saat müddetle nükte ve muhayyelesinin nimetlerini hediye etsin. Bunu ne kadar büyük şevk ve minnettarlıkla karşılayacaktık.

Bununla beraber şimdi biz ondan, hem de onun en iyi tarafından, haftalarca faydalanabilecek bir durumdayız. Hatta onu çağırmak için elimizi sallamak zahmetine katlanmamıza bile ihtiyaç yoktur.

İnsan bir kere bu sihirli kapıdan geçince, ne gibi bir ruh haleti içinde olursa olsun, orada bu dünyanın en büyükleri ile buluşabilir ve hepsi ona hoş yüz gösterebilir. Eğer düşünmeyi severse işte fikir ülkesinin bütün kuralları buradadır. Eğer rüya görmekten zevk alırsa, işte hayal ülkesinin kahramanlan, yok eğer istediği eğlenmek, hoş vakit geçirmekse, dünyanın

en büyük hikâyecilerinden birini seçebilir. Sonra bir de bakar ki, ölmüş adam dirilir ve onu saatlerce eğlendirir.

Gelin bu büyülü kapıdan beraberce geçelim. Sigara içmek yasak değildir!

Hiçbir zaman değişmeyen bir fikir uzun zaman giyilmiş, eskimiş bir cekete benzer.

Tatar Atasözü insanlığın en mutlu zamanlan tarihin boş sayfalandır.

Leopold Von Rauhe

Kitaplar ve Okumak Üzerine

< - İnsanlığı incelemenin en iyi yolu kitaplardır.

Aldous Huxley

- İnsanlar hayatla ilgili belirli ölçüde tecrübeleri, yaşantı olmadıkça okudukları kitapları anlayamazlar veya hiçbir insan içindekiler den hiç olmazsa bir parçasını gözleriyle görmedikçe veya bizzat yaşamadıkça derin bir kitabı anlayamaz-

Erza Ponnd

- Kelimeler küçük birer mürekkep damlasıdır, çığ gibi bir fikrin üstüne düşlerler ve binlerce, belki milyonlarca insanı düşündürürler.

- Kitaplar vardır kitapçıklar vardır, hatta Lamb’ın dediği gibi kitap olmayan kitaplar da vardır.

Sir John Lubbock

BİR İNSAN VE BİR KİTAP: HENDRIK VAN LOON’LA TANIŞMA

Her gencin hayatında aradığı, sevdiği ona benzemek istediği bir şahsiyet vardır.

Bir çoklarımız için, bu babalarımız, annelerimiz, öğretmenlerimiz, okuduğumuz bir kitabın kahramanı veya yazarı olur ve zaman geçtikçe de değişebilir.

Daha lisede iken, çok iyi hatırlıyorum, okuyucularına çeşitli sualler soran bir aylık derginin anketine Victor Hugo’nun Sefeller’inden Jan Valjan’a benzemek istediğimi yazmıştım.

Genç kafalar daima bir şeyler ararlar. Küçük çocukların bitmez tükenmez suallerini soracak birini aradıkları gibi, onlar da kendilerine, iyiye, doğruya ve güzele gidecek yolu gösterecek, uzaklara, derinliklere, bilmedikleri dünya ve ufuklara giderken ışık tutacak bir insana ihtiyaç gösterirler.

Eğer bulduklarını sandıkları bu şahsiyet, zamanın o çetin imtihanlarından geçecek kadar kuvvetli ve gençlik fırtınaları ile olgunluk meltemleri arasında gittikçe büyüyebilen bir niteliğe sahipse, insan seçiminde hata yapmamıştır demektir.

İşte ben Von Loon’u seçmiştim.

Onu şahsen tanımak nasip olmadı. Amerika’ya gittiğim zaman, o, bu dünyadan ayrılmıştı. Yetmiş küsur yaşındaki eşiyle konuştum. Fırtınalı, tipili bir kış gecesi evinde kaldım, kütüphanesi ile bitişik yalak odasında yattım, kullandığı yazı makinesini, o çok sevdiği turuncu müsvette kâğıtlarını, eserlerinin bütün dünya dillerine çevrilmiş tercümelerini gördüm.

Einstein ile beraber keman çaldıkları tavan arasına çıktım. Yavaş sesle ve güler yüzle izahat veren eşi, “haftada bir buluşup çalarlardı”, dedi. “Beethoven ve Bach’ı çok severlerdi”, fakat sonra ilave etti, “pek iyi çalamazlardı!”

“İnsanlığın Tarihi” adlı eseri ile meşhur olan mütevazı, uzun boylu, kaba kemikli, geniş omuzlu, bir düşünürden ziyade bir sportmene benzeyen bu Hollanda asıllı Amerikan tarihçisini nasıl tanıdım ve o neden bana bu kadar tesir etti?

Buna cevap vermek pek kolay olmayacak. Hisler, sempatiler ve düşünceler matematik kurallara bağlı değildir. Başkalarının manasız bulacağı bir gülümseme, uzun zamanlardan beri düşünmeye ve sınırlamaya çalışıp da beceremediğimiz bir fikrin basit bir cümle içinde birkaç kelime ile ifadesi, içimizde öyle geniş yankılar yaratır ki, nedenini kestirmeden âşık oluruz, hayran oluruz o insana, o kitaba bağlanırız.

Van Loon ile tanışmam karikatür denecek kadar basit bir resim ile başladı. Bir Alman dergisinde bir ilan görmüştüm. Kafası dünya küresi olan bir adam ve altında şu yazı: “Sen ve Dünya”. Yazan: Hendrik Willem Van Loon.

“Hepimiz aynı gezegenin üzerindeki yol arkadaşlarıyız ve talihin bizi üzerinde yaşamaya mecbur ettiği bu dünyanın saadet ve felaketinden de aynı derecede sorumluyuz”. Sene 1933. Artık bu kitap rüyalarıma girmeye başlamıştı, ısmarladım ve nihayet geldi. Bu, içindeki fon müziğini tarihin çaldığı, esas oyunculannı, kömür üretim rakamlan, nehirlerin uzunlukları, dağlann yükseklikleri, muson ve alize rüzgârlan değil, sizin ve benim gibi insanların teşkil ettiği, garip, hoş, candan ve içten bir coğrafya temsiliydi. Kulislerin arkasından çakan birkaç felsefe şimşeği de arada sırada oyuncuların yüzlerini bir kat daha aydınlatıyordu.

Bu kitaba ve yazanna âşık olmuştum. O kadar ki, derhal çevirmeye karar verdim. Almanca tercümesinden çevirecektim. Fakat o zaman hangi yayın eviyle temas etmişsem, bana güldüler. “Bu kadar kalın bir kitabı kim okur!”, dediler. Aradan geçen yıllar, Van Loon’u daha yakından tanımama vesile oldu. Almanca’ya çevrilmiş bütün eserleri artık elimde idi.

“İnsanlığın Tarihi” insanları dünyaya gelişlerinden bugüne kadar bu dünyada neler geçirdiklerinin, nasıl terakki ettiklerinin, neler öğrendiklerinin, bir hikâyesiydi.

Belki onda Wells’in ünlü “Dünya Tarihinin Ana Hatlan”ndaki bilimsel açı yoktu, fakat o bir edebiyat eseriydi. Bir roman gibi insanlığın macerasını öyle içtenlikle anlatıyordu ki, tarih sert bakışlı, öfkeli bir öğretmen olmaktan çıkıyor, bize gülümseyen, elimizden tutan, kusurlarımızı affeden, hayatın çetrefil yollarında giderken bizi tatlılıkla uyaran sevimli ihtiyar bir büyükbaba oluyordu.

Sonra bir şey oldu.

Bir gün (sene 1940) bir iş için Eskişehir'den Ankara'ya gelmiştim. Uzun zaman kitaplara karşı olan özlemimi gidermek için kitapçıları dolaşıyordum. Birdenbire Van Loon'un meşhur kitabı "İnsanlığı Kurtuluşu"nu, bir camekânda gördüm. Kitap İngilizce aslı idi. Derhal içeri girdim ve aldım. Onun mevcudiyetinden haberim vardı. Almanca tercümesi olmadığı için ele geçirememiştim ve zamanla da unutmuştum.

Kitabı, aldım, trende Eskişehir'e dönerken karıştırdım. İngilizcem o zaman böyle güç bir eseri çevirmeye kâfi değildi. Fakat ben daha yarı yolda kararımı vermiştim. Ne pahasına olursa olsun İngilizcemi ilerletecek ve bunu Türkçe'ye çevirecektim.

Aradan bir seneden fazla zaman geçti, insanlığın Kurtuluşunun tercümesi bitmişti. Bu arada bazı anlaşılmayan kelime ve cümleleri sormak üzere rahmetli Halide Edip Adıvar'a başvurdum. Derhal cevap verdi, istediklerimi açıklıyor ve şöyle diyordu.

"Eskişehir'de genç bir mühendisin Van Loon'un bu değerli eserini tercüme etmek üzere seçmesi, Türkiye'nin geleceğine olan inancımı artırıyor. Sizi tebrik ederim".

Halide Edip Adıvar kitaba birde önsöz yazdı. Orada fert ile cemiyeti tarif ederken Van Loon hakkmdaki düşüncelerini de çok güzel açıkladı:

"Geçmiş nizamlarda olduğu gibi gelecek nizamlarda da halli en zor olan, belki de öncesiz savaşımızın temelini teşkil eden mesele, fert ile cemiyet arasındaki çarpışmalara nihayet verebilme meselesidir. Ferd ağır bastığı vakit bir cemiyetin hem kazanç, hem de zararları oluyor. Kazancı büyük fikirler, büyük sanat bazen de büyük ilerlemelerdir; zararı bencillikten doğan eşitsizlikler, maddi ve manevi sahada açgözlülüğün, inkisarın doğurduğu zulüm ya da anarşidir.

Cemiyetin ağır bastığı vakit de kazanç ve zarar vardır. Kazancı istikrardır, ferdi cemiyetin düşünmesi ve korunması ile hasıl olan emniyettir, nispi bir huzurdur. Zararları makineleşmek, ruhu madde hesabına kaybetmek ve eğer bu cemiyet ya da millet tıpkı hodbin bir insanda olduğu gibi başka cemiyetlerin ve milletlerin tepesine çıkmak isterse, vücuda getirdiği dünya harplarıdır.

Demek ki, yarın ki yeni nizam -eğer eskilerden biraz daha uzun sürecekse- bu iki kıymetin yerlerini, ölçülerini bulmakla mükelleftir.

Gerçi Van Loon terazinin fert gözünü biraz ağır bastırıyor, fakat, buna rağmen tarih bize gösteriyor ki, ferdi ezen herhangi bir nizam insaniyetin emniyetle beklediği ve kendine mal edeceği bir nizam değildir. Bundan dolayı Van Loon'u dikkatle okumak hem faydalı, hem de elzemdir, çünkü mesele ferd denilen insaniyet parçası ile cemiyet denilen kolektif insaniyetin mevkii ve ölçüsünü bulmaktır."

Evet, Van Loon her şeyden önce ferde, insana inanıyordu. İnsan için en kıymetli olan şey gene insandır" diyen Filozof Spinoza'nın içten bir öğrencisi; doğmaları tefsir yüzünden çıkan anlaşmazlıkların bütün Avrupa'yı kana boyadığı zaman, bıyıklan altından gülümseyen ve "Deliliğe Övgü" yü yazarak kendinden sonra gelenlere bu "Toerans İncilini" bırakan kısa boylu, kavruk ihtiyar adamın, Roterdamlı Erasmus'un en sevgili talebesiydi.

İnsanlığın Kurtuluşu, insanoğlunun düşünmek hakkı uğrundaki savaşlannın tarihi, toleransın çağların ötesinden zamanımıza kadar gelen hikâyesidir. Van Loon bir tarihçidir, fakat o her şeyden daha fazla bir sanatçı, bir edebiyatçıdır. Belki onun kitaplarında bir bilginin, en ufak ayrıntıları ile toplanmış vakalanndan çıkardığı sonuçlar eksiktir, bir üniversite profesörünün ciddiliği de yoktur. Fakat onda okuduğunuz şeyi size sevdiren, o konuda daha fazla bilgi edinmek ihtiyacını hissettiren, sizi düşündüren ve bütün bunların üstünde size geçmişin hatalarını hoşgörü ile karşılamayı ve geleceğe daha pembe bakabilmeyi öğreten bir içtenlik, bir insan sevgisi ve anlayışı vardır.

Bence Van Loon budur ve benim gibi milyonlarca insanın onu sevmelerinin sebebi de budur.

Öğüt vermek kolay, örnek olmak zordur.

La Rochefaucauld

Gençlikte günler kısa, yıllar uzun, yaşlılıkta ise, yıllar kısa günler uzundur.

Panin

Yavaş ve sabırla çalışma, güzel işler üretir.

Çin Atasözü

DOSTLUK ÜZERİNE

Ünlü Alman şairi Schiller’in “Kefalet” adlı bir şiiri vardır. Eski Yunanistan’daki zalim bir kralı öldürmek üzere başkente gelen bir fedai, kralın muhafızları tarafından yakalanır. Suçunu itiraf eder ve idama mahkûm edilir. Bunun üzerine krala yalvararak ondan köydeki kız kardeşini evlendirmek üzere cezasının üç gün geri bırakılmasını rica eder. Kral güler, “peki ya gelmezsen?”

Onun arkasından duran bir delikanlı ileri atılır, “o zaman” der, “onun yerine beni asarsın.” Bu, fedainin en yakın dostudur. Kral bu işi eğlenceli bulur, nasıl olsa suçluyu da yakalatabileceğim ümit ederek onu salıverir.

Üçüncü günün akşamı olmuştur. Güneş batmak üzeredir. Halk büyük meydanda toplanmış, suçluya kefil olan gencin idam sehpasına çıkmasını seyretmeye hazırlanmaktadır.

Tam o sırada sellerin, taşan nehirlerin, haydutların arasından bin türlü güçlükleri ve tehlikeleri atlatarak gelen fedai, Şehrin kapısında görünür ve yüksek sesle bağırır: “Durun! Asmayın, ben geldim!”

Evet o gelmiştir. Bir an içinde kralın gözleri dolar, “sadakat ve dostluk boş şeyler değilmiş der”, onu affeder ve şiir kralın Şu sözleriyle biter:

“Anladım ki sadakat ve vefa boş şeyler değilmiş

Lütfen beni de aranıza alın,

Sizin üçüncü dostunuz olayım.”

İşte Schiller dostluğun ilk şartını böylece sadakat, vefa olarak açıklamış oluyor.

Başka bir şair de “dost, sizi seven biridir”, der. Sevmek, sevilen bir insanı düşünmek anlamına geldiğine göre, “bizi düşünen bizi unutmayan, bizi düşünmekten, bizimle beraber bulunmaktan hoşlanan biri dostumuzdur” demek mümkündür.

Dostluğun derecesi de yapabileceğimiz fedakârlığın derecesine, kendi egoistliğimizden uzaklaşabilme miktarına eşittir. Shiller’in şiirinde dostu için canını vermeye razı olan genç, bu hususta gösterebilecek örneklerin en kuvvetlisini vermiştir.

Günlük hayatımız bu kadar kuvvetli örnekler vermeyecek kadar sönük olabilir, fakat gene de dostlara ihtiyacımız vardır. Üzüntülerimizi, yalnızlığımızı, sıkıntı ve kederlerimizi paylaşacağımız, sevinçlerimizi, üzüntülerimizi, başarı ve geleceğe ait planlarımızı kendilerine haber vermek isteyeceğimiz dostlarımız olmazsa, yaşama cesaretimiz ve şevkimiz kalır mı?

Pratik bir filozof olan Dale Carnegie “dost kazanmak istiyorsan, her şeyden önce sen bir dost ol”, der.

Birçok insan dostları olmadığından, hayatta yalnız olduklarından, kimsenin kendileriyle ilgilenmediğinden şikâyet ederler. Belki hakları da vardır, hayat gittikçe güçleşmekte, insanların kendi dertleriyle uğraşmaktan başkaları ile ilgilenmeye vakitleri kalmamaktadır. Yalnız kendileriyle ilgilenilmesini isteyen bu insanlar herhangi boş vakitlerinde bir parça olsun başkaları ile ilgilenmek, onların hatırını sormak, dertlerini dinlemek lüzumunu hissetmişler midir?

Dr. Adler “hayatta en büyük güçlüklerle karşılaşan insanlar başkaları ile ilgilenmeyen insanlardır”, der. Başkalarıyla ilgilenmeyen insanların bir tarafı eksiktir.

Dostluğun en önemli zorunluluklarından biri de dinlemektir.

Çoğumuz bize anlatılan şeylerin çok azını dinleriz. Bunda konuşanların da kabahati yok değildir. Çok uzun konuşmak dinleyeni sıkar. Fakat her şeye rağmen biz dostlarımızı konuşmaya teşvik etmeli ve onları isteyerek dinlemeye alışmalıyız. Hepimizin şu veya bu zamanda içimizi dökmeye ihtiyacımız vardır. Biz nasıl bizi dinlesinler istiyorsak, başkalarının da kendilerini dinletmek istediklerini unutmamalıyız.

insanlar şikâyet ve tenkitten hoşlanmazlar. Uluorta doğru ve gerçek sandığımızı insanların yüzüne söylemek, aslında belki medeni cesaret sayılabilir. Bunun da yeri vardır ve doğru zamanda, altın sayılan sükuttan bile üstündür. Fakat gerçek çok değerli ve hassas bir ölçü aletidir. Ne çare ki hayatta her şeyi o kadar ince ve dakik ölçmek kabil değildir. Mihenk taşı yalnız altın için kullanılır, onunla bakırı ölçemezsiniz. Gerçekleri söylerken çok dikkatli olmalıyız ve onları ulu orta insanların yüzüne çarpmamalıyız. Tabii bununla dostluklann yalancılık üzerine bina edildiği anlaşılmamalıdır. Anlatmak istediğimiz söylenecek sözlerin insanları incitmeyecek şekilde düşünülerek söylenmesidir. Çünkü gerçek zannettiğimiz şeyin de eksik bir

anlayış ve bilgiden meydana geldiğini ve bugün gerçek olan şeyin yarın tamamiyle değişebileceğini hatırdan çıkartmamalıyız.

Şeyh Sadi Gülistan'ında şöyle bir vaka anlatır:

Bir adam yaptığı bir suçtan dolayı ölüme mahkûm edilmiştir. İdam edilmek üzeredir. Devrin padişahı da uzakta vezirleriyle beraber olayı seyrediyor. O sırada suçlu, padişahın şahsına ağza alınmayacak kadar fena küfürler etmeye başlar. Uzakta bulunan padişah bunları anlayamaz ve vezirlerinden birine sorar. O da, "efendimiz" der, "suçlu hatalarını anladığını, tövbe ettiğini söylüyor ve sizin de uzun ve mutlu bir ömür sürmezin için dua ediyor."

Padişah bundan çok hoşlanıyor ve adamı affediyor.

Ertesi günü o veziri kıskanan başka bir vezir, "padişahım" diyor, "vezir kulunuz dün size yalan söyledi. Suçlu hatalarını tövbe etmek ne gezer, bilakis size çok kötü şekilde sövmek cesaretini gösterdi."

Akıllı bir adam olan padişah şu cevabı verir:

"Be adam, o yalaYı söyledi, bir adamın hayatını kurtardı, sen doğru söylemekle ne kazandın?"

Bazen çok kuvvetli sandığımız dostluklar doğru zannettiğimiz bir şeyi ulu orta söylemek yüzünden bozulur. "Eğer bu kadar ufak bir şeye tahammülü yoksa, zaten dost değildir o!" demek kolaydır. Bu adeta birini şakadan denize attıktan sonra, o nasıl olsa yüzme bilir, yüzer çıkar demeye benzer. Kramp insanların yalnızca bacaklanna gelmez, duygularına da gelebilir ve bu çeşit kramplar masaj ve ilaçla geçecek cinsten değildir.

Dostluk çok değerli bir meziyettir ve elektrik akımına benzeyen bir tarafı vardır, iki telin birleşmesiyle devre kapanır ve ışık verir.

Hayvanlar en anlayışlı dostlardır. Ne soru sorarlar, ne de kusur, kabahat bulurlar.

George Eliot

Kötü insanları, ahmaklara tercih ederim. Çünkü hiç olmazsa, ara sıra kötülüklerine ara verirler.

Salacron

NEZAKET ÜZERİNE

Bir psikolog diyor ki, “insanları en çok üzen, onların canlannı sıkan şeyler aslında önemsiz görünen, ilk bakışta değer vermediğimiz küçük, basit şeylerdir.”

Dolmuş şoförünün bize senlibenli hitap etmeği, sokakta ayağımıza basan birinin “affedersiniz” bile demeden yüzümüze, ne olmuş sanki der gibi bakıp geçmesi, kuyrukta beklerken sırada olmayân birinin bilet alması, bir gazinoda size yakın oturan birinin sigara dumanını burnunuza üflemesi, sinemada filmin en heyecanlı yerinde arkanızda yüksek sesle konuşulması ve daha buna benzer birçok şeyler hepimizin neşesini kaçmr, insanlardan soğumamıza sebep olur, hatta birçoğumuzu karamsar bile yapar.

Peki, madem ki bu gibi hareketler hoş değildir, canımızı sıkıyor, bizi üzüyor, neden yapıyoruz? Sebebi aslında çok basittir: Çünkü kaba olmak, düşüncesizlik etmek kolaydır. Nezaket, düşünmek, başkalarını düşünmek, kendimizi onların yerine koymak, bize hoş gelmeyen şeyleri başkalarına yapmamak ve bize yapılmasını istediğimiz şeyleri başkalarına yapmak sanalıdır.

Diğer taraftan nezaket, cemiyetin koyduğu görgü kurallanna da uymak, onlardan dışarı çıkmamak manasına gelir.

Resmi bir ziyafette, evde çocukken yaptığımız gibi, ekmekleri ufalayıp çorbanın içerisine atamayız. Bu nezaketsizlik sayılır. Fakat gümüş bir kap içerisinde getirilen kızartılmış küçük ekmek parçalarını kaşıkla çorbamıza koymak yemek adabına uygun olduğu için normal karşılanır.

İngilizlerin bir sözü vardır; “Bir centilmen (nazik bir adam) hiçbir zaman göze çarpmaz.” Üzerinde düşünürsek, bu ufak hikmet parçası bizi birçok güç durumlardan kurtarabilir.

Nezaket öyle bir şeydir ki, vermekle bitmez, anlayışın ve sevginin başlangıcıdır. Sabahleyin güler yüzle hatırımızı soran, içten gelen bir nezaketle selamımızı alan biri, otobüste yaşlı bir bayana yerini veren okullu, kendisinden bir şey sorduğumuz zaman bizi dinleyerek cevap vermekle kalmayan, gerekirse bize yol gösteren bir polis, trende yemekli vagon olmadığını bilmedikleri için aç kalan yolcuların yanında oturan, onlara verecek kadar yiyeceği olmadığı için kendisi de bir şey yemeyerek

onlarla beraber aç kalan bir genç, işte hep başkalarını düşünmek demek olan nezaketin manasını kavramış ve bunu bir fazilet saymayı öğrenmiş insanlardır.

Tabii nezaket içten gelmeli ve bir art düşüncenin sonucu olmamalıdır. Diğer taraftan karşı tarafı sıkacak şekilde bir nezaket de aslında nezaket değildir. Yemek sofrasında misafirine ısrarla ikram etmeyi nezaket sayan birçok insana rastlamak kabildir.Bunlar karşılanndakini üzerler, sıkarlar, yani nezaketin tarifinin taban tabana tersine hareket ederler. Böyle bir durumda kendilerinin de hoş karşılamayacakları bir şeyi başkalarına yaparlar ve misafirlerinin ülseri olabileceğini, o çeşit yemeklerin midesine veya karaciğerine dokunabileceğini düşünemezler.

Asıl tehlikeli olan kurnazlıkla nezaketin birleşmesidir. Kişisel çıkarları için nazik davranan ve bazen fazlasıyla nazik olan insanlara rastlanır. Tabii dikkatli bir adam bu gibi şahısların hareketlerinin gösterişten ibaret olduğunu anlamakta güçlük çekmez. Bu yüzden “çok fazla nazik insanlardan kaçınınız”, diye bir söz de vardır. İçten gelen gerçek nezaketin ölçüsü, “ya göründüğün gibi ol, ya da olduğun gibi görün” dür.

Nezaketin yanında bir de incelik vardır. Bu başkalarının hoşlanacakları bir şeyi yapmaktan, yani nezaketten biraz üstündür. Nezaket, iyi temiz ve insancıl bir düşüncenin sonucudur ve bunu candan isteyen herkes, kültürü, bilgisi ve zekâsı ne olursa olsun şu veya bu şekilde nazik olmaya muvaffak olabilir.

İnceliğe gelince, bu iyi, temiz ve insancıl düşüncelerin yanında kültür ve zekâya da ihtiyaç gösteren bir davranıştır. Nazik olan şahsın incelik gösterebilmesi, iyi, güzel ve yerinde bir buluş yapabilmesi, hazır cevap olabilmesi, yani kafasını bu yönde çok çabuk işletebilmesi ile kabildir. İşte bir örnek: Zengin bir ailenin oturduğu bir evin banyo dairesindeki musluklar su kaçırıyormuş. Evin hizmetçisi eskiden beri bu işleri yapan tesisatçıya telefon ediyor ve bir usta göndererek musluklan tamir ettirmesini rica ediyor. Ustanın başka işi vardır. Ancak birkaç saat sonra gelebiliyor. Hizmetçi kapıyor açıyor ve ustayı tanıdığı için, “ikinci kattaki banyo dairesine çık”, diyor, “bütün musluklar kaçırıyor.”

Usta banyo dairesine gidiyor, kapıyor açıyor, bir de ne görsün evin hanımı banyo yapmaktadır. Yalnız nazik bir adam olsaydı, “affedersiniz hanımefendi”, der kapıyı kapardı. Fakat o ince bir adam olduğu için kapıyı çekerken, “affedersiniz beyefendi”, diyor!

Güneyli insanlara bir inceleme yapmak üzere giden gazeteci bir karı koca, yerlilerle beraber dik bir tepeye çıkıyorlar. Birdenbire gazeteci bayanın ayağı kayıyor ve aşağı yuvarlanmaya başlıyor. Bir de ne görsün, bütün yerliler aynı şekilde kendilerini tepeden aşağı bırakıyorlar.

Japon imparatoru ilk Avrupa seyahatinde İngiltere kralının misafiridir. Şerefine büyük bir ziyafet veriliyor. Meyveden soıira ellerin yıkanması için kristal kaplarda içinde bir parça limon bulunan su getiriliyor. Japon imparatoru farkına varmadan kabı dikiyor ve suyu bir yudumda içiyor. Bütün misafirler şaşırıyorlar, ne yapacaklarını bilemiyorlar. Tam o sırada İngiliz Kralı da kristal su çanağını eline alıyor ve içiyor. Tabii sofradakilerin hepsi onu taklit ediyorlar.

İki dosttan her biri kendisinin ötesinden bir parça daha üstün olduğunu düşündüğü sürece dostluk sürer.

Honore de Balzac

Zaman büyük bir öğretmendir, ancak ne yazık ki öğrencilerini daima öldürür.

Curt Goetz

Dünyanın en zor şeyleri şunlardır; sır tutmak, kusur bağışlamak, başkalarını değerlendirmek.

Chillo

Sayı bakımından dünyada bir ömür boyunca en fazla eser yazmış olmakla tanınmış ünlü İspanyol tiyatro yazan Lope de Vega şöyle demiştir: “Bahçemde birkaç çiçek ve evimde birkaç tablo ve birkaç kitapla kimsenin kıskançlığını çekmeden mutlu yaşamaya muvaffak oldum. ”

Sıhhatini sabah ve ilkbahara gösterdiğin sempati derecesiyle ölç.

H. David Thoreau

Üzüntü insan kafasında korkunun açtığı ince bir akıntıdır. Onun büyümesine müsaade edilirse, o küçük akıntıdan, bütün öteki düşünceleri içine alıp akıtan büyük bir kanal olur.

Arthur Somers Roche

BEKLEMEK SANATI

Ünlü Alman şairi Schiller der ki,

“Dünya ihtiyarlar, sonra gene gençleşir, insan daima daha iyiyi ümit eder ve bekler”.

insan hayatı devamlı bir beklemedir, bize daima daha iyiyi ümit ettiren bir bekleme. Çocukken genç olmamızı bekleriz. Akşam olur ertesi günü bekleriz. Hasta oluruz, iyi olmayı bekleriz. Canımız sıkılır, mutsuzluk içindeyiz, gelecek mutlu günleri bekleriz. Kış soğuk geçer, ilkbaharı bekleriz. Yaz kurak olur, yağmuru, sonbahan bekleriz.

Sevdiğimiz birinin gelmesini bekleriz, aynı zamanda sevmediğimiz birinin de gitmesini.

Genellikle istasyona kan ter içinde koşan ve orada trenin kalkmasını saatlerce bekleyen insanlara benzeriz. Boş yere yorulur, acele ve telaş gösteririz, bütün heyecanımız yollarda geçer. Kervansaraya vardığımız zaman dinlenemeyecek kadar yorgun, düşünemeyecek kadar bitkin ve etrafımızdan zevk alamayacak kadar bıkkınız.

Neden, çünkü beklemek denilen o güç sanatı bilmiyoruz.

Halbuki beklemek bir ümidin ifadesidir ve bizi insanların, yaşamak için, yaşamaktan zevk alabilmek için, bekleyecek bir şeye ihtiyacımız vardır.

Yabancı bir şehirde yapayalnız kalanlar, “Keşke bir dostum olsaydı da, onu boş yere bekleseydim!” hissini çok defa duymuşlardır. Çünkü bu boş yere beklemekte de bir ümit vardır ve bu o sıkıcı yalnızlık içinde belki en parlak ümitlerden bile daha parlak ve ısıtıcıdır.

Beklemek tabii bir kanundur. Her şey bir zamana bağlıdır. Toprağa ekilen her tohumun bir gelişme süreci vardır, bunu bekleyebilmek lazımdır. Baharda çiçek açmadan hiçbir ağaç meyve vermez.

Beklemesini bilmek işi bir sanat, bir kültür ve sonunda bir eğitim konusudur. Çocuklar bekleme kavramını anlayamazlar, huysuzlanır, ağlar ve bağırırlar. Ancak zamanla her yemeğin bir pişme sürecine ihtiyaç gösterdiğini, babanın güneş batarken ancak eve geleceğini öğrenirler.

Fakat beklemesini bilmek fertlerin eğitimlerinin de üstüne çıkan bir nitelik gösterir, burada cemiyetin de önemli bir rolü vardır. Cemiyet

fertlerine derinliğine bir güven telkin edebilmişse, fert o kuvvetli güven hissinin yumuşattığı şüphesini yenmesini bilir ve gelecekten emin bekler.

İşte fert eğitimi ile cemiyetin yerleşmiş geleneğinin ortak sonucu bekleme sanatı dediğimiz şeyi, şuurlu, sonundan emin olarak hazırlıklı ve aradaki zamanı israf etmeden beklemeyi bize öğretebilir.

Bu bekleme, sabır ve tevekkül tavsiye eden şark felsefesinin, batının akılcı ve realist görüşü tarafından süzülmesinden sonra meydana gelen bir sanattır.

Affedersiniz!

Aşağıda okuyacağınız liste mazeretlere ait bir genel değerleme listesidir. Gerek bana ve gerek kendinize zaman kazandırmak için lütfen mazeretlerinizi bana numara ile bildiriniz.

1. Ben size bunu söylediğimi sanmıştım.
2. Eskiden beri bu işi daima böyle yapmışızdır.
3. Kimse işe derhal başlamamı bana söylemedi.
4. Ben bunun bu kadar önemli olduğunu düşünmemiştim.
5. Şimdi o kadar meşgulüm ki bu işi de üzerime alacak vaktim yok.
6. Ne diye uğraşayım. Amiral nasıl olsa onu kabul etmez-
7. Sizin bu işi bu kadar acele istediğinizi bilmiyordum.
8. Bu onun işidir, benim değil.
9. Unuttum.
10. Ben onayın çıkmasını bekliyorum.
11. Bu iş benim şubemde değildir.
12. Bunun değişik bir iş olduğunu nereden bilebilirim?
13. Amirim gelinceye kadar bekleyin ve ona sorun.

PORTRE ÇİZME SANATI

Kendi kafasından bir karakter yaratan romancı ile yaşayan bir insanın veya geçmişte ün salmış bir şahsın özelliklerini, kişiliğini tahlil ederek onun bir portresini meydana çıkarmaya çalışan bir portreci arasında büyük farklar vardır.

Birincisi hayalinde istediği bütün incelikleri en ufak aynntılanna kadar işleyebilir. Yarattığı karakterin bütün olaylar karşısındaki tepkilerini önceden tespit eder, hatta onu o kadar derinliğine giderek gözlerimizin önünde canlandırır ki, adeta o, yazann hayal gücünün bir eseri değil, bizim gibi canlı bir varlık olarak karşımıza çıkar ve aramızda yaşamaya devam eder.

Victor Hugo’nun Sefillerimdeki Jan Valjan veya Servantes’in Don Kişot’u gibi.

Halbuki yaşayan ve yaşamış bir şahsın kelimelerle portresini çizmeye başlayan bir portreci, üç beş nirengi noktasıyla koskoca bir arazinin haritasını çıkartmaya uğraşan bir topografa, birkaç esaslı vakanın yardımıyla tarihe mal olmuş bir şahsiyetin hayatını yeniden canlandırmaya çalışan bir tarihçiye benzer.

Her ikisi de yetersiz nirengi noktaları ile eksik tarihi verilerin arasını kendi bilgi, tecrübe ve sanat kabiliyetleriyle doldurmak zorundadır.

İşte portrecinin durumunun güçlüğü buradadır. Bir hiddet anında, herhangi bir konuya karşı gösterilen fazla ilgiden, sevgiden, nefret veya kayıtsızlıktan ilham alarak o da birkaç nirengi noktası tespit etmiştir. Bu noktaların arasını kendi psikolojisine göre en doğru saydığı bağlarla örmeye kalkar.

Burada dikkatin rolü, muhakkak ki, çok büyüktür. Fakat asıl önemli rolü insan anlayışı oynar.

İnsanlar boş bulundukları zaman, içlerini olduğu gibi açıkça ortaya koyarlar. Bu bakımdan fazla hiddetli; neşeli veya hüzünlü oldukları zaman şuurun baskısından hemen hemen kurtulmuş oldukları anlardır. Bu anları tespit etmesini bilen bir portreci, çok esaslı olayları öğrenmiş, değerli kayıtları meydana çıkarmış bir tarihçiye benzer. İlerisini kendisi bulabilir.

Belki o tarihi şahsiyetle ilgili sayılan o hikâye hakikate uygun değildir, belki o şahıs ömründe ne o bahsedilen yere gitmiş, ne de o adı geçen kimseyle o konu üzerinde konuşmuştur. Fakat tesadüfen oraya gitseydi ve o şahısla buluşsaydı, büyük bir kesinlikle iddia edilebilirdi ki, o konuda yazann düşünmüş olduğu şeyleri düşünecek ve söyleyecekti.

Zaman, tarihçi Emil Ludvvig'in Napolyon'unu yaşamış Napoleon Bonaparte'den bize çok daha hakiki gösterecektir, nasıl ki Shakespear'in Antuvan'ı hakiki Marcus Antonius'dan bize bugün çok daha canlı, çok daha yakın gelmektedir.

İşte portrecinin de buna benzeyen bir tarafı 'olacaktır. Belki o hayalinde biraz fazla ileri gitmiş, portresini çizdiği şahsın bilmediği bazı taraflarını, bildiği bazı karakteristik niteliklerden çıkarmaya çalışmıştır. Fakat eğer o bu nitelikleri büyük bir dikkat ve itina ile incelemiş ve bunlara antipati, sempatinin ve bilhassa peşin hükümlerin değişik renkli ve aldatıcı gözlükleriyle bakmamışsa ve insani objektifliğin sınırlan içinde kalabilmişse, muhakkak ki, sonuç olarak hakikate yakın bazı esaslar bulabilmiştir.

Yalnız şunu da unutmamalıdır ki, hayatta her şeyde olduğu gibi, burada da ortalama değerler esastır.

Genellikle uysal olan bir şahsın hiç umulmayan bir anda dehşetli bir hiddetin esiri olması ne kadar mümkünse, çok asabi olan bir insanın da hiç beklenmeyen bir anda sinirlerine hakim olabilmesi de o kadar kabildir.

Ve bunlar çizilecek portrede pek fazla bir şey değiştirmezler.

Limanlar normal dalgalı havalarda gemileri korurlar. Dev fırtınalar ve tufanlarda hiçbir şey işe yaramayabilirler.

insan kalbi de bir limana benzer, hiç ümit edilmeyen bir fırtınanın onda neler meydana getirebileceğini yalnız Allah bilir. En iyi portreci de en olursa olsun bir insandır.

Bu bakımdan bir insanın portresini çizerken, muazzam fırtınalara maruz kalan veya kalmış olan bir kalbe rast gelirsek, hakikate mümkün olduğu kadar yakın olabilmemiz için, onun durulmasını bekleyelim ve o anda ani bir hüküm verip çok yüksek bir nokta etrafında haritamızı çizmeyelim.

Yoksa bu yanlış bir resim olur ve bizi aldatabilir.

Fırtınaya tutulmuş, fazlasıyla sallanan bir gemide, pusulaya bakmaya mecbur olabiliriz. Fakat o anda önemli olan geminin rotası değil, geminin kurtulması, batmamasıdır. Pusula kuzeyi ancak fırtına geçtikten, deniz durulduktan sonra tam gösterir.

İnsanlar hakkında hüküm verirken bunları unutmamalıyız.

GELECEĞİN SUÇLUSUNU YETİŞTİRMENİN ON BASİT KURALI

1. Daha küçükken çocuğa istediği her şeyi vermeye başla! Bu şekilde o bütün dünyanın onun geçimini sağlamak zorunda olduğuna inanacaktır.

2. Kötü sözler söylediği zaman, gül Böylece o kendisinin akıllı olduğuna inanacaktır.

3. Ona manevi, ahlaki hiçbir eğitim gösterme, “21 yaşına gelince kendisi karar versin”, diye bekle.

4. Yerde bıraktığı her şeyi kaldır, kitapları, ayakkabılarını, elbiselerini. Onun için her şeyi sen yap ki, o bütün sorumlulukları başkalarına yüklemeye alışsın.

7. Onun önünde sık sık kavga edin. Bu sayede bir gün aile parçalanırsa o da o kadar şaşırmayacaktır.

8. Çocuğa istediği kadar harçlık ver. Hiçbir zaman kendi parasını kendi kazanmasın. Hayatta karşılaştığın güçlüklerle onun da karşılaşmasına ne lüzum var?

9. Yiyecek, içecek ve konforla ilgili bütün arzularını yerine getir. İstediklerini yapmamak tehlikeli soğukluklara sebep olur.

10. Komşulara, öğretmenlere, polislere karşı daima onun tarafını tut. Onların hepsinin çocuğa karşı peşin hükümleri vardır.

11. Günün birinde başına gerçekten bir bela gelirse, ona bir şey yapmadın diye kendinden özür dile.

12. Onu felaket ile dolu bir hayat için hazırla. Muhakkak onu bulursun.

Hazırlayan: Houston Polis Müdürlüğü

SEVGİ VE ANLAYIŞ ÜZERİNE

Sevgi üzerine söylenmiş çok güzel sözler vardır. Bunları birkaç kelime ile ifade edecek şekilde bir ortak paydaya getirirsek, “sevgi; düşünmek, başkalarını düşünebilmek, kendimizden uzaklaşarak o şahsı, fikri veya maddeyi düşünmekten hoşlanmaktır”, diyebiliriz.

Alman şairi Goethe, “bir şeyi sevmeden onu anlayamazsınız”, der. Aşk kelimesinin sevgi anlamına kullandığı devirlerde bizde de “aşk olmayınca meşk olmaz,” derlerdi.

Bir başka şair de “ne kadar seviyorsanız, o kadar yaşıyorsunuz,” diyor.

Ünlü Freud da “insanlar en fazla, sevmedikleri şeyleri unuturlar”, diyor. Bu da yukarıda kısaca değindiğimiz sevgi düşünmektir gerçeğinin başka şekilde bir ifadesidir.

Sevgi hayatla başlar ve sevgilerin en kuvvetlisi annenin çocuğunu ve çocuğun annesini sevmesidir. Dünyaya ürkek ürkek gözlerini açan bebek karşısında onu her bakımdan tatmin etmek üzere hazırlanmış ve donatılmış bir anne, şefkat ve sevgiyle dolu bir insan bulur.

Bu sevgi o kadar kuvvetlidir ki, anne gecelerini, uykusunu feda eder, her yarım saatte bir uyanır. Bebeğin düzensiz nefes alması ona en gürültülü çalar saatten daha fazla tesir eder. İşte burada veren, karşılığında hiçbir şey beklemeyen gerçek sevginin en iyi örneğini görüyoruz. Vermekle bitmeyen, her ne bedel karşılığı olursa olsun, zevkle verilen o yüksek duygu.

Süleyman Peygamber’in ünlü bir hikâyesi vardır, iki kadın çocuklarını kaybetmişlerdir ve her ikisi de bulunan küçük bir bebeğin kendilerine ait olduğunu iddia etmektedirler. Süleyman’ın önüne çıkıyorlar ve ondan bu çapraşık duruma bir çözüm yolu bulmasını istiyorlar. Durum basit değildir, çocuk çok küçüktür, herhangi bir delil, bir tanık bulmaya imkân yoktur.

Bunun üzerine Hz. Süleyman celladı çağırıyor ve “madem ki her ikiniz de iddianızdan vazgeçmiyorsunuz”, diyor “şimdi ben çocuğu tam vücudunun ortasından kestireceğim, yarısını biriniz, yarısını da ötekiniz alır.”

Hakiki anne bir çığlık koparıyor. “Çocuğumu ona verin razıyım”, diyor, “yeter ki ölmesin.”

Anne sevgisinden başlayan sevgi aile sevgisine doğru ilerler. insanların en önemli dört ihtiyacından (takdir, fırsat, emniyet ve aidiyetten) bir tanesi aidiyet, bağlılık duygusudur ki, bu aile ile başlar. Hepimiz bizi düşünen, bizden olan, bizim nazımızı çeken, yani bizi seven, bizi aralarında görmekten zevk alan insanlara muhtacız, işte bu ailemizdir.

Aileler cemiyeti ve vatanı teşkil ederler. Vatan sevgisi ta eski insanlardan beri faziletlerin en büyüğü sayılmıştır. Tarih, vatanları için, onu korumak, savunmak için kahramanca ölen insanların hikâyeleri ile doludur. Hepimiz bunları okurken iftihar ederiz.

Fakat vatan sevgisi yalnız vatan için ölmek demek değildir. Gelecekteki kuşaklara daha iyi, daha mutlu bir vatan bırakmak için laboratuarlarında gece gündüz çalışan doktorlar, bilginler, mühendisler ve daha bir çok büyük ve küçük çapta insan da vatan sevgisiyle kalpleri dolu olan kişilerdir.

Bir mikrobu bularak bunun yüzünden ölen milyonlarca insanı kurtarmaya muvaffak olan bir bilgin ise bütün insanlığın sevgisini üzerine çeken ve hem vatanına, hem de insanlığa hizmet etmiş bir adamdır.

Dünya gün geçtikçe küçülmektedir. Kilometrelerce ötede bulunan yeni bir ilaçtan çok az bir zaman sonra hepimizin faydalanması kabil olmaktadır.

Streptomycin adındaki verem ilacını bulan doktoru Ispanya'ya yaptığı seyahatte köylü kadınlar çiçeklerle karşılamışlardı, çünkü o ilaç sayesinde kocalan tekrar yaşama ve çalışma imkânını bulmuştu.

Albert Schvveisser, Afrika'da yıllarca zenci kabileler arasında kaldı ve onlara medeniyetin tıp alanındaki yeni fikir ve buluşlannı getirdi. Teşekkür borçlu bir insanlık ona Nobel Banş ödülünü verdi.

İşte bunlar insanları gerçekten seven büyük insanlardır.

Amerika'dan dönerken vapurda yalnız başına seyahat eden yaşlı bir bayana rastladım. Kendisi çok zengindi ve dünyanın görmediği yerlerini gezmekten başka bir arzusu yoktu. Her şeyi var sayılırdı, fakat her şeyle isyan halinde idi. Hiçbir şeye inanmıyordu. Kendisiyle her konudan konuşuyorduk. Bir aralık şöyle bir sual sordum:

“ Siz”, dedim, “insanları da mı sevmiyorsunuz?”

“ Yok”, dedi “bilakis onları seviyorum ve bir çok hayır kurumlanna da para yardımı yapanm.”

“öyleyse”, dedim “çiçekleri seven, onlardan hoşlanan insan, onları yetiştiren bahçıvandan nasıl nefret eder?” Durdu ve cevap vermeden yanımdan ayrıldı. O gün onu bir daha görmedim. Ertesi gün gülerek yanıma geldi. “Siz beni düşündürdünüz”, dedi. “Çiçekler galiba bana doğru yolu bulduracak.“

Tabiat ve onun ulu yaradanına karşı hissettiğimiz sevginin bence en basit ifadesi budur.

Hayatta insanların sevdiği daha bir çok şey vardır. Eğer bunlar olmasaydı, hayat enteresan ve renkli olmaktan çıkardı. Bunların başında sanat ve güzellik sevgisi gelir.

Güneşin batması, şırıldayarak akan yeşil dere, içinde esen rüzgârların ıslıklarını işittiğimiz karlı bir çam ormanı, güzel bir kadın, bir tablo, bir müzik parçası, insanın güzelliğine karşı sevgisini artırır. Bunun sonucu olarak da insan sanatı aramaya ve onu sevmeye başlar.

Diğer taraftan sanat insanın yaşama zevkini artırmakla kalmaz, güzellik hissini terbiye eder, insanların duygularını yumuşatır, siyah ile beyaz arasına daha nice ve yumuşak renkler katar.

Sevgi konusunda yaptığımız bu ufak gezintiyi, sevginin, bir büyütecin odağında toplanan güneş ışını gibi yoğunlaşmasından başka bir şey olmayan aşkla bitirelim. Sevginin bir noktada toplanması duyguların en koyusu olurken, bir taraftan da bütün öteki duygularımıza karşı gözümüzü alan bir parlaklık meydana getirir. Etrafımızı görmeyiz, sevdiğimiz insandan başkasının yanında kendimizi yalnız, çaresiz adeta içimizden bir şey kopmuş gibi eksik hissederiz.

Bunun içindir ki, insan ruhunu en iyi tahlil eden yazarlardan biri olan Shakespear “Aşk deliliktir!” der. Aşkın tehlikesi de bundan ileri gelir, insan bu kuvvetli ışığın altında kör, gerçekleri göremez, mantığını kullanamaz olur. Bununla beraber bir de bakın Fuzuli ne diyor:

“Aşk imiş ne varsa alemde ilim bir dedikodu imiş ancak.”

İkinci konumuz olan anlayış, başkalarının hareket ve düşûncelerini hoşgörü ile karşılamak olan toleranstan da daha ileri gider ve bu hareket, davranış veya düşüncelerin nedenini bir sebep ve netice ilişkisi altında meydana çıkarmaya çalışır. Bundan dolayı da insanları anlamak, anlayışlı olmak değildir. Bu Sokrat’ın “Kendini tanı” hikmetiyle başlar. İnsan

kendisini tanımaya başladıktan sonradır ki soydaşlannı da daha yakından anlamak imkânını bulur.

Başka bir düşünür de” başka insanları tanıdıkça kendini daha iyi tanımayı öğrenirsin”, der.

Aslında birbirleriyle çelişir gibi görünen bu iki fikir birbirini tamamlar. İnsan kendisinde gördüğü bazı nitelikleri başkalarında aramaya, onlarda gördüklerini kendisine uygulamaya başlarsa, istediği anlayışı daha çabuk elde eder. İnsanlar birbirlerine hiç benzemedikleri halde birbirlerini tamamiyle aynıdırlar. Hepimizin hoşlandığı, kızdığı, sevdiği, nefret ettiği şeyler çok az nüanslarla birbirinin benzeridir.

Anlayışsızlık, insanda, kendisinin hiçbir hata ve kusuru olamayacağı şeklinde bir inancın yerleşmesinden ileri gelir ve hata ve kusuru etrafındakilerde aramasının neticesidir.

Anlayışlı bir adam, bir insan olarak kendisinin de kusurları olacağını bilir ve başkalarının da kendisi gibi hataya düşebileceğini kabul eder. Başkalarında kendi kusurlanna benzeyen kusurlar gördüğü zaman bunları hoşgörü ile karşılar. İnsanlar başkalarında kendi kusurlarına benzeyen kusurlar gördüğü zaman bunları hoşgörü ile karşılar, çünkü insanlar başkalarında kendi kusurlarını affetmeye ve anlamaya çok güç yanaşırlar.

Sözlerime asırlarca önce söylenmiş olan Budha’nın hikmetiyle son verelim:

“içinde sevgi ve anlayış bulunan bir dünya tek bir ailedir Dünya düşünenler için bir komedi, hissedenler için bir trajedidir.

Walpole

Dalkavuklardan sakınınız. Çünkü onlar insanları boş kaşıkla besler.

Casino De Gregrio

İnsanlardan çoğunun mutluluğu, kendi düşünce ve görüşlerine bağlıdır.

Lincoln

KARŞILIKLI SEVGİ VE SAYGI

Seçim, ister siyasi ister özel hayatımızla ilgili olsun, karar vermek demektir. Karar vermek ise bazı şeyleri feda etmek anlamına gelir. Feda edilen şeyleri düşünmek bizi üzer, iç gerilimlerimizi artırır, sinirlerimizi bozar. İç dünyamızda meydana gelen bu dengesizliğin kabahatini dış dünyanın, yanımızdakilerin ve bilhassa karşımızdakilerin üzerine atarız. Bunun sonucu olarak da öfkeleniriz. Konfüçyüs, “Öfkeli bir adamın içi zehir doludur”, der.

Bütün dünyada seçimler en heyecanlı, en hadiseli geçen günlerdir, fakat şunu unutmamak lazımdır ki, biz hepimiz bir gemide beraberce uzun bir yolculuğa çıkmış insanlarız, gemi bizimdir. Ufukların arkasındaki hedefimiz de, geminin rotası ne kadar başka olursa olsun, aynıdır. Rota üzerinde düşüncelerimiz başka başka olabilir. Kimimiz kuzeyden, kimimiz güneyden, kimimiz doğudan ve kimimiz batıdan geleceğe varmanın daha kolay olacağını düşünebiliriz. Fakat gemiyi yolundan alıkoymaya veya içinde bizimle beraber bulunanlara sırf bizden başka düşünüyorlar diye kızmaya, onlardan nefret etmeye, onları küçük düşürmeye, tahkir etmeye hakkımız yoktur. Bir gün ufuklar aşılacak hedefe varılacak ve o zaman bu uzun yolculuğun sonunda hep beraber gemiye tamire, daha ileri ve uzun seyahatler için onu boyamaya, midyelerini temizlemeye, makinelerini yağlamaya veya yelkenlerini yamalamaya çalışacağız. İşte bunu ancak beraberce ve karşılıklı sevgi ve saygı ile yapabiliriz.

Aynı şeyi eski dinler söylemiştir. Bugünkü modern psikoloji de söylüyor.

- Hazreti Muhammed “Nefsiniz için sevdiğiniz şeyi kardeşiniz için de sevmedikçe hiçbiriniz mümin olamazsınız,” der.

Aynı temel fikri öteki dinlerde de bulmak kabildir:

- Budizm: “Sana acı veren şeyle başkalarını incitme” (Udanavarga).

- Yahudilik: “Sana ıstırap veren şeyi başkalarına yapma. Tevrat’ın esası budur. Geriye kalan lâfü güzaftan ibarettir” (Talmud).

- Hıristiyanlık: “İnsanların senin için yapmalarını istediğin her şeyi, sen de onlar için yap. Bu peygamberlerin kanunudur” (Mata İncili).

- Konfüçyüsçülük: “Sana başkalarının yapmasını istemediğin şeyi, sen de başkalarına yapma” (Anatects).

- Hinduizm: “İşte en yüksek kanun budur. Sana yapılmasını sevmediğin şeyi başkalarına yapma” (Mahaborata).

- Taoizm: “Komşunun kazancını kendi kazancın gibi, onun zararını kendi zararın gibi kabul et” (Tai Shang Kan Yign Pien).

- Zerdüştlük: “Yalnız kendisi için kötü olan şeyi komşusuna yapmayan insan iyi insandır” (Dadistanı Dimik).

Görülüyor ki, asırların hikmetinden toplanan bütün bu sözlerde ileri sürülen esas fikir karşılıklı sevgi ve adalet fikridir. Bu da devamlı bir huzurun, bajışın biricik temelidir.

Goethe, “Bir şeyi sevmeden onu anlayamazsın,” der. Karşılıklı anlaşma olmadan, beraber çalışma sağlanamaz. Müşterek çalışma olmadan da bugünün toplumunun muvaffak olabilmeşine dert ve güçlüklerini yenebilmesine imkân yoktur. Şu halde her şeyden önce şuuraltı korkularımızı, nefret, kin ve kıskançlıklarımızı yenmeyi ve bir Fransız filozofunun dediği gibi “insanları, insanlara rağmen sevmeyi,” öğrenmeliyiz.

Bu kolay bir şey değildir. Zaten kolay olsaydı, asırlardan beri bütün dinler, bilge insanlar ve filozoflar bunu vaaz vermezlerdi. Kolay olan geçmiş, ölmüş insanların arkasından büyük bir teessürle bahsetmek, onları ne kadar sevdiğimizi hatırlamaktır. Halbuki onlar hayatta iken acaba kendilerine bugün layık gördüğümüz sevgiyi göstermiş miydik?

Harpten önce Almanya’da Chemmintz şehrinde bir mezar taşında şu yazıları okumuştum. Bu bütün hayatı ıstırapla geçmiş bir kadının feryadı idi:

“Mezarıma çiçek koymayınız, hatta başınızı çevirmeden geçiniz. Bütün ömrüm boyunca bir tek kişi bile benimle ilgilenmedi. Bundan sonraki yapmacık ilginizle beni hiç olmazsa ebedi uykumda rahatsız etmeyiniz.

Çinli bir bilgin öğrencisi ile büyük bir kabristanı geziyor ve mezar taşlarındaki yazılan okuyormuş. Taşların üzerindeki övgüler adamcağızı düşündürmüş ve “galiba” demiş, “hu dünyanın düzelmesi için biricik çare yaşayanların hepsini öldürmek, ölüleri de diriltmektir.”

Halbuki yaşayanlar arasında da ölüler kadar iyi insanlar vardır, fakat biz onları ne yazık ki öldükten sonra sevmeye ve takdir etmeye başlıyoruz.

Bütün dinler insanlar arasında karşılıklı sevginin temel inanç olduğunda ittifak etmiş olmalarına rağmen şu hikmet parçası ne kadar düşündürücüdür.

“Birçok insanın komşularından nefret etmeye kâfi gelecek, fakat onları sevmeye yetmeyecek kadar dinleri vardır. ”

Başkalarından nefret eden, onlara kin bağlayan, onları kıskanan fertlerden teşekkül eden toplumların huzur içinde yaşamasına imkân yoktur. Cemiyetin müşterek huzurunun biricik formülü; fertlerin birbirlerini sevmeyi, takdir etmeyi öğrenmeleri, şuur altı korku ve vesveselerini yenmeyi istemeleridir.

Hitler ve benzerleri insanları nefrette birleştirmeye çalıştılar. İlk anlarda muvaffak da oldular. Fakat o ilahi insan sevgisi karşısında mahvolup gittiler.

Hayatta her oyunda, ki seçimde de böyledir, bir yenen bir de yenilen vardır. Fakat sportmen olana derler ki, yenilmeyi kabul eder, hasmının üstün taraflarını takdir eder, maçtan sonra onun elini sıkar ve gelecek oyun için daha iyi hazırlanmaya çalışır, mızıkçılık etmez, hakeme sövmez ve yenilgisinin sebeplerini, hasmının talihine, halkın taraftarlığına ve hakemin beceriksizliğine yormaz ve lngilizlerin tabiriyle “Good Loser” olur. Hatta bazen Hamid’in dediği gibi “galip sayılır bu yolda mağlup” da olur. Çünkü hayatta ister yenilelim, ister yenelim. Ulu hakem hükmünü oyunu ne kadar dürüst oynadığımıza göre verecektir.

Geçmişi değiştiremezsiniz, fakat gelecek daha elinin içindedir.

Hugf White

Ali yuvası, bir çocuğun hatalarından öğreneceği bir yerdir. Onların yüzünden ıstırap çekmeye zorlanacağı bir şey değildir.

Samuel Johnson

Bu dünyada en çok hoşa giden şeyler hoş düşüncelerdir. Yaşama denilen o büyük sanat da, hayat boyunca mümkün olduğu kadar çok bu gibi düşüncelere sahip olmaktır.

Montaigne

GÜZELLİK İHTİYACI

Ankara'da güneşin batışı ne kadar güzeldir, hele Çankaya tarafından bakarsınız. Bütün şehir puslu bir perde ile örtülmüştür. Ufuk her gün, hatta her an başkadır. Kırmızıdan mor ve sanya kadar bütün ara renkleri görmek kabildir. Güneş ilk önce yavaş yavaş, sonra birden hızlanmış gibi batar.

Tabiatın bu güzelliği insana bir an için etrafını unutturur.

Her insanın güzelliğe olan ihtiyacını, güneşin batışındaki bu renklilik, değişiklik ve ahengi seyretmek ne kadar güzel ifade eder. Sanat, zevk ve moda işte hep insanın içindeki bu güzellik ihtiyacından meydana gelmiştir.

Sisli ve karanlık iklimi ile güneş ve ışıktan çok az faydalanabilen DanimarkalIlar çiçeklerin değerini en iyi bilen insanlardır. Kış, yaz evleri saksılarla, çiçeklerle doludur. Böylece onlar tabiatın, bulutlu gök arkasında göremedikleri renkleri evlerine, yakınlarına getirirler.

Ressamlar boyaları ile gene aynı tabiatı odalara, salonlara getirirler. İnsanlara sanatın ve güzelliğin de hava ve suyun yanında yaşamak kadar, hayata ümitle bağlanabilmek için önemli bir ihtiyaç olduğunu gösterir.

Bir şiir, bir müzik parçası da böyledir. Hisleri terbiye eder. İnsanları inceltir.

Tabii herkes ne şairdir, ne sanatçıdır, ne de müzisyendir.

Fakat insanoğlu güzelden anlamaya, dünyaya gelişinden biraz sonra başlar. Küçük çocuğun etrafındaki bazı şeyleri "cici" kelimesi ile ifade etmesi, onu güzellik diye bir şeyin mevcut olduğunu anlamaya başlamasının bir delilidir.

Muhakkak ki her şahsın güzelden anladığı anlam başkadır. Zaten böyle olmasaydı, sanatın ne ilerlemesi ne de değişikliği diye bir şey olur, ne de türlü ekoller gelişebilirdi. Yalnız herkesin üzerinde durduğu bazı ortak güzellikler vardır ki bunda herkes beraberdir.

Dünyada güneşin batışına, yeşil yamaçlar arasından akan bir çağlayana, yansı karanlık bulutlarla kapanmış, henüz bulutlu, gök kuşaklı mavi bir gök yüzüne, karlı dağların eteğindeki yemyeşil sularıyla bir göle, ufkun yarısını kaplayan bir sahilin önünde beyaz köpüklü dalgalarıyla masmavi bir denize, güzel değildir diyecek bir tek insan çıkmaz. Herkes onların hayranıdır.

Rembrandt veya Rafael'in bir tablosu ile Beethoven veya Bach'ın bir parçasını, Praksiteles'in veya Rodin'in bir heykelini beğenmeyen insanlar çıkabilir. Fakat bu o eserleri meydana getiren sanatçıların kabahati değil, bu bizim onları anlayacak seviyeye gelmemiş olmamızdan, o kültüre sahip bulunmayışımızdandır. Şu halde tabiatın ve sanatın güzelliklerini anlamak ve onları duymak bir kültür, bir eğitim meselesidir.

Ünlü tarihçi Van Loon'un "bir milletin zevki nasıl yükseltilir?", adlı bir yazısı vardır. Orada yazar daha küçük yaştan başlayarak insanlara sanat ülkesinin hakikaten güzel olan eserlerinin gösterilmesini ve herkesin kendi seçimini kendisinin yapmasını tavsiye ediyor. Buna rağmen görecek gözleri ve işitecek kulakları olmayanlara gelince, biz onlara bir şey yapmayız, bu bizim kabahatimiz değil, onların talihsizliğidir.

"Yalnız bir şeye dikkat etmeliyiz" diyor yazar, "zurna çalmak isteyen zuma çalsın, bu onun bileceği şeydir. Fakat bu esnada odasında Beethoven'in dokuzuncu senfonisini dinleyen başka bir vatandaşı rahatsız etmesine de, cemiyet olarak asla müsaade etmeyelim."

Acaba bir cemiyet olarak bunu yapıyor muyuz? işte üzerinde düşünülecek nokta budur, bilhassa her evde bir video olduktan sonra.

Türkiye'nin müzeleri dünya çapında ün salmış eski eserlere sahiptirler. Fakat bizim, Avrupa'nın Rönesans'la beraber başlayan o yeniden uyanışı çocuklarımıza bütün güzelliği ve anlayışı ile gösterecek sanat eserleri galerisi adında bir sanat merkezimiz yoktur. Buna verilecek cevap çok basittir. Bu tablolar milyonlarca lira kıymetindendir. Bunlardan birkaç tanesini bile ne Eğitim Bakanlığı ne de belediyeler alabilir. Biz fakir bir milletiz.

Tabii en böyle bir şey düşünmüş değilim, çok pratik bir düşüncem olmasa bu konuyu ortaya atmazdım.

Bugün çok ilerlemiş reprodüksiyon sanatı vardır. Mesela Ankara şehri bu kolaylıktan faydalanarak Ankara'da bir galeri açsa ve buraya o şaheserlerin kopyalarını veya foto reprodüksiyonlarını getirip sergilese ve devamlı bir surette böyle bir galeriyi genişletse, hem para kazanmış, hem de gençlere sanat dünyasındaki hakiki güzellikleri göstermiş olurdu. Bu bir.

Gelelim ikinci noktaya. Bütün dünya şehirlerinin, Paris, Berlin, Roma, Londra, Newyork da dahil olmak üzere çok çirkin sıkıcı tarafları vardır. Fakat hepsinin birkaç yeri her bakımdan özel bir itina görür ve hakikaten

güzeldir. Örnek olarak Newyork’u alalım. Oranın meşhur bir Beşinci Cadde’si vardır. Bundan her iki tarafa yüzer metre gitseniz, pek güzel olmayan pek çok şeyler görebilirsiniz. Fakat bu Beşinci Cadde NevvYork belediyesinin bilhassa itina gösterdiği, güzel olması ve durması için titrediği bir yerdir. Bu caddede hiçbir metro durağı yoktur. Otobüs duraklan bile asıl güzel mağazaların bulunduğu kısımdan uzaktır. Sokak lamba direkleri bile öteki sokaklardakine benzemez. Zarif birer sanat eseridir. Hatta orada dolaşan görevli polislerin kıyafetleri bile daha itinalıdır.

Viyana’dan da misal verelim. Viyana’nın meşhur bir operası ve Opera Meydanı vardır, ikinci dünya savaşında oldukça hasar gören bu binayı Viyanalılar savaş biter bitmez onarmaya başladılar. Hatta duvarları süsleyen resimleri vaktiyle yapan ressamın gene ünlü bir ressam olan torununa yeniden yaptırdılar.

Bu esnada opera meydanının ortasına bir pasaj yapılmasına karar verildi. Fakat o meydanın ve opera binasının güzelliği bozulmasın, halk çirkin bir manzara görmesin diye ne yaptılar, biliyor musunuz? Yerin üstünde hemen hemen hiçbir şey bozmadan, göstermeden büyük bir mühendislik eseri yarattılar ve köstebek gibi yerin altında çalıştılar. Bugün Viyana’nın meşhur zevkini belirten o pasajı meydana getirdiler.

Aynı şekilde maalesef bizim şehirlerimiz, hatta Ankara için bile söylemek kabil değildir. Dünyanın her şehrinde operanın, konser salonlarının, üniversitelerin bulunduğu yerler en güzel ve bakımlıdır. Dış mahallerde gecekonduların bulunması buna mani değildir. Fakat Kızılay’dan Ulus’a kadar gidecek gelecek bir güzellik şeridi, belki, bir gün herkesin kendi yaya kaldırımını düzeltmesi, temizlemesi, penceresine birkaç çiçek koymasını insana hissettirir. Fakat operanın yanında, şehrin en güzel binalarından birisi olan Dil Tarih Fakültesi’nin önünde pis sular akar, radyo binası inşaatı senelerce tamamlanmaz, kapısının önündeki molozlar kaldırılmaz, ana caddenin üzerinde bile kömür, kum ve taş yığınlarını bırakmaya mani olmak Belediyenin işi sayılmazsa, arka sokaklarda oturan insanlardan fazla bir şey bekleyemezsiniz.

Yüzyıllardır çektiğimiz güzellik hasretini gidermek için çalışmak hepimizin görevidir. Milli bayramlarda “iyiye, doğruya, güzele” yazılı pankartlar asmak ile güzele gidilemez. Güzeli her gün yaşadığımız seviyeye getirmedikçe, hakiki güzeli anlamamıza, bunu anlamaya çalışmadıkça da

hayatımızın renklenmesine, bozkır sertliğini kaybederek incelmesine imkân yoktur.

Buna şehirlerimizden hatta bir tek caddesinden başlayalım, fakat tam başlayalım, hep beraber başlayalım.

İki Hayat Felsefesi

Daha küçükken bana birbirinin zıddı iki hayat görüşü öğretilmişti, bunları da iki Yunan filozofu temsil ediyordu. Demokrit, gülen filozof ile Heraklit, ağlayan filozof Birinin neye güldüğünün ötekinin de neye ağladığının sebebini çok sonraları anladım. Demokrit, Yunanlıların nadir yetiştirdiği tabiat bilginlerinden biriydi. O insanların hayvansal atalardan gelişerek yükseldiğini ve altın çağın daha önlerinde ve torunlarının torunları için bir gün kolaylıkla elde edebilecek bir şey olduğunu biliyordu. Bu yüzden de o gülüyordu, çünkü iyimser olmak için sebepleri vardı. Heraklit'e gelince o altın çağı çok uzaklarda kalmış olan geçmişte görüyordu. Kendisi ve onunla beraber bütün insanlar her geçen günle ondan daha fazla uzaklaşıyorlardı. O bir karamsardı, çünkü onun insanlara öğretebileceği bütün bilgelikler, onları daha iyi yapamayacak ve mutluluğa da kavuşturamayacaktı. Bu yüzden o bütün bilgeliklerini öyle anlaşılmayacak bir dille ifade etti ki, ona "karanlık" adı verildi ve bugünkü güne kadar da hâlâ kimse onu anlayamadı. Ben onları anlamaya çalışmanın harcanan çabaya değeceğini sanmıyorum, çünkü onları okudukça insanın ağlayacağı gelecekti.

Wilhelm Oswald tarafından 1930 yılında Alman Mühendisler Birliği'nde verilen bir konferanstan.

Geçme namert köprüsünden, ko aparsın su seni,

Yatma tilki gölgesine, ko yesin arslan seni.

Yavuz Selim

İyi bir fikre sahip olmanın en iyi yolu, insanın bir çok fikrinin olmasıdır.

Lenus Paugling

Mutluluk, maldan, mülkten değil, bizim bunlara verdiğimiz değerlerden gelir. İşimizden değil, işimiz karşısındaki tutumumuzdan gelir. Başarıdan değil, bu başarının elde edilmesiyle ulaştığımız gelişmeden gelir.

Storm Jameson

BİR MİLLETİN ZEVKİ NASIL GELİŞİR?

Van LOON

Bir milletin zevkinin geliştirebilmesi için bir tek yol vardır. Bu acele ile veya zorla yapılamaz. Bu ancak halka sabırla, sistemli ve devamlı bir şekilde gerçekten “iyi” yi, bilinmeye değer anlamında gerçekten “asil” olanı göstermekle kabildir.

Fakat siz itiraz ederek diyebilirsiniz ki, “vatandaşlarına gerçekten iyi olanı ya da sahte, taklit ve kötü olanı göstermek gibi bir görevi kim üzerine alabilir?”

işte burada da sert ve değişmez kurallar yoktur. Bununla beraber ben; eğer bir tablo, bir müzik parçası, mimari bir eser veya sanat ülkesinin içindeki herhangi bir şey, zamanın mümkün olan en büyük kısmında bu konuda en çok söz söylemek yetkisine sahip bütün insanların saygı, takdir ve sevgilerini kazanmışsa, bu sanat parçasının bütün insanlığın yerinde bir takdirine layık bazı temel unsurlarını kapsadığını büyük bir kesinlikle söyleyebilirim.

Fakat biz, zevk konusunda, sırf biz böyle düşünüyoruz diye, herkesin o şeyi seveceğini, ondan hoşlanacağını ümit edemeyiz. Bu imkânsızdır, aynı zamanda buna lüzum da yoktur.

Öte taraftan “yerinde bir saygı genellikle devamlı bir ilgiye sebep olur” İşte bu benim, hepimizin yapmamız gerektiğini düşündüğüm şeydir. Kanım şudur ki çocuklarımıza, tannsal ilhamla, dürüst insan sanatçılığının gerçek bir sonucu olan şeylerden mümkün olduğu kadarını göstererek onların kendi kendilerine iyi bir seçim yapmalarına çalışmalıyız.

Sonunda görmeye ve dört bir taraflarına bakmaya kabiliyetleri olanlar doğru bir yargıya varacaklar. Buna sırf kendi iradeleriyle varmış olduklarından, bu da ebedi bir hüküm olacaktır.

Görecek gözleri ve işitecek kulakları olmayanlara gelince, onlar bu saadetten yoksundurlar. Fakat bu bizim kabahatimiz değil, onların talihsizliğidir. Onun için bu gibilerin yaptıklarından memnun ve mutlu zurnaları ile köçek havası çalmalarına ses çıkarmayalım. Fakat tam bu sırada komşularının arasında Beethowen’in senfonisini dinlemekte olanları rahatsız etmelerine de hiçbir zaman müsaade etmeyelim.

(İnsanlığın Güzel Sanatları'nın son sözü)

Korkunun Hayatınızı Yok Etmesine Müsaade Etmeyiniz

Franklin D. Roosevelt, "korktuğumuz biricik şey korkunun kendisidir," demişti. O korkunun, insanları titrettiğini, onları kararlar alıp harekete geçmek yeteneğinden yoksun ettiğini pek güzel biliyordu. Korku ve telaş genellikle bilinmeyen şeylerden gelir. Biz göremediğimiz, değinemediğimiz veya daha önceden denemiş olmadığımız şeylerden korkarız. Bu tabii bir şeydir ve ancak bilgi ile yenilebilir. Bilgi ise esaslı bir objektif tahlilin, analizin sonucudur.

Işığa çıkarılır çıkarılmaz korku kuvvetini kaybeder. Böylece probleme yaklaşmak için bir metot düşünmek ve tespit etmek mümkün olur. Varsayalım ki bizde belirli bir yetenek mevcut değildir. Eğer buna sahip olmadığımızı samimi olarak kabul eder ve onu geliştirmeye bütün gücümüzle çalışırsak çok geçmeden ya o yeteneği elde ederiz veya onun yerine geçecek başka bir kabiliyete sahip oluruz. Tarih bunu becermiş birçok insanın hayat hikâyeleriyle doludur. Zamanımızın en büyük hatibi Winston Churchill, okul çağında iken kekeleyerek ve zorla konuşurdu. Bir koşu şampiyonu olan Glenn Cunnigham küçükken bacaklarının yanmış olması yüzünden uzun zaman yürûyememişti. Alexander Pope, o kadar çelimsiz ve zayıftı ki, başka birinin yardımı olmadan sokağa çıkmazdı, buna rağmen en büyük şairlerden biri oldu.

İş alanında değerli yazı ve tahlilleri ile ün salmış yazar Ted Pollork iş sahasında çalışan herkesin, özellikle amirlerin korkuyu yenmeyi öğrenmelerini tavsiye eder. Bunun için de her şeyden önce korkularını kabul etmeleri, onları objektif olarak tahlil etmeleri ve sahip oldukları kabiliyetleri geliştirmeye çaba göstermeleri gerektiğini söyler. Bu sayede insanın ufku genişler ve önünde yeni güven ve başarı alanları açılır.

Kaynak: International Management

ALIŞKANLIKLARINIZDAN NASIL YARARLANABİLİRSİNİZ?

William JAMES

Bundan 75 sene kadar önce ünlü Amerikan psikologu William James o zamana kadar ahlaki bir problem olarak düşünülen “iyi alışkanlıklar nasıl geliştirilir ve kötü alışkanlıklar nasıl bırakılır?” konusunda bilimsel bir inceleme yayımlamıştı. Bu hemen hemen insani davranışla ilgili problemlerin bilimsel açıdan ilk olarak ele alınışıydı, işte aşağıda okuyacağınız bu deneme bugün de, yazıldığı gün kadar, doğru ve değerlidir.

Alışkanlık insanın ikinci bir tabiatı mıdır? “Alışkanlık on kere tabiattır”, diyor, Wellington Dükü, ünlü Ingiliz başkomutanı. Bu hususta herhalde onun kadar yetkiyle söz söyleyecek çok az kişi vardır. Günlük talim ve yıllarca süren disiplin bir insanın davranışında muhakkak ki en önemli rolü oynar.

Alışkanlık cemiyetin bir volanı, bir denk kasnağı, onu koruyan, muhafaza eden en değerli etkendir. Bunun için en önemli şey, sinir sistemimizi kendimizin bir düşmanı yerine, bir müttefiki yapmaktır. Elimizden geldiği kadar çok sayıda faydalı hareketlerimizi mümkün olduğu kadar erkenden otomatik bir duruma, bir alışkanlık haline sokmalıyız. Ayrıca kendimizi vebadan koruduğumuz gibi onların bize zararı olabilecek şekilde büyümelerine karşı da korunmalıyız. Günlük hayatımızın ayrıntılarından ne kadar çoğunu otomatizmin çabasız muhafazasına emanet edebilirsek, kafamızın yüksek kuvvetlerinden o kadar fazlası asıl işimizde kullanmak üzere serbest kalır. Kararsızlıktan başka hiçbir alışkanlığı olmayan insandan daha sefil bir insan bulunamaz. Onun her sigarayı yakması, bir fincan kahvesini içmesi, her sabah yataktan kalkması ve her gece yatmaya gitmesi veya ele aldığı herhangi bir işe başlaması önce esaslı surette düşünmesi gereken konulardır.

Böyle bir adamın gününün yansı, insanın içinden gelmesi ve pratik bakımdan şuuru için mevcut olmaması gereken şeyler hakkında karar vermek veya sonradan da verdiği kararlardan pişman olmakla geçer.

Yeni bir alışkanlığın elde edilmesi veya eski bir alışkanlığın bırakılabilmesi için şu dört kuralı hatırlamalıdır.

Birinci kural: Her işe mümkün olan en kuvvetli inisiyatifle (şahsi teşebbüsle) atılmaya gayret ediniz.

Doğru yöndeki etkenleri kuvvetlendirmeye yarayacak bütün şartlan toplayınız. Alışılmış usul ve yollara uymayan teşebbüslere girişiniz. Eğer durum imkân veriyorsa, halka karşı bir bağlantıya giriniz, bağlanınız. Kısacası kararınızı bildiğiniz her türlü imkânlarla sannız, kuvvetlendiriniz. Bunlar, karannızdan vazgeçirmek üzere karşınıza çıkacak kötü eğilimleri yenebilmek için size kuvvet ve enerji verecektir. Böylece önünüze çıkacak her engeli erteledikçe, onların bir daha ortaya çıkması şansları da gittikçe azalacaktır.

İkinci kural: Yeni alışkanlık hayatımızda bir kere emin bir şekilde kök tutmadıkça küçük de olsa onu zayıflatabilecek herhangi bir taviz vermeyiniz.

Her türlü sapma, ters hareket büyük bir itina ile sarmaya çalıştığınız ipten bir yumağın yere düşmesi gibidir. Ufak bir hata sandığınız şey sargılardan çok daha fazlasının açılmasına sebep olur. Eğitimin devamlılığı, sinir sistemimizin hatasız ve tam harekete geçmesini sağlayan biricik vasıtadır.

Başlangıçta başarı zorunludur. Başarısızlık gelecekteki bütün teşebbüsler için gerekli olan enerjiyi frenler. Oysa geçmişteki başarılar gelecek için sinirlerimizin kuvvet kaynağı olur. Alman şairi Goethe kendisine bir teşebbüs hususunda danışmaya gelen, fakat kendi kabiliyet ve kuvvetine güveni olmayan birine, “dostum senin yapacağın şey şöyle derin nefes alıp derhal işe girişmektir.” demişti. Bu sözler Goethe’nin başarı ile dolu meslek hayatının etkileyen ruhu pek güzel ifade eder.

İçki içmek gibi alışkanlıklardan yavaş yavaş kurtulmak konusu da bu başlığın altına girer. Bu, uzmanların şahıslara göre fikirlerinin değişik olduğu bir meseledir. Bununl* beraber esas itibariyle bütün uzmanlar böyle bir alışkanlıktan kurtulmanın, eğer onu uygulamaya imkân olursa, en iyi yolun yeni bir alışkanlığın derhal kabulü olduğunda müttefiktirler. Yalnız bir irademize, daha başlangıçta başarısızlığa uğrayacağı böyle güç bir görev vermemeye dikkat etmeliyiz. Fakat bir insan buna dayanabildiği takdirde, kesin bir ıstırap devresi ve bunu izleyecek serbest bir zaman, elde edilmeye çalışılacak en iyi amaçtır. Bu ister içki içmek gibi bir alışkanlıktan vazgeçmek veya sabahleyin bir saat daha erken kalkmak olsun. Bir arzunun hiç beslenmediği takdirde ne kadar çabuk söneceği hayret edilecek bir şeydir.

“İnsan ikinci adımını atabilmek için ilk önce birinci adımı iyice atmayı öğrenmelidir,” der Dr. Bahnsen. “Her gün yeni bir karar veren kimse atlamak üzere bir hendeğin yanma gelen ve her seferinde durup yeniden hız almak için geriye dönen bir adama benzer. Devamlı bir ilerleme olmadan yapıcı kuvvetlerin toplanması diye bir şey söz konusu olamaz.”

Üçüncü kural: Verdiğiniz her kararı uygulamak için muhtemel her fırsattan faydalanınız.

Kararların beyine yeni “oyunu” haber vermeleri, onların meydana geldikleri anda değil, hareket etkilerini meydana getirdikleri andadır. İnsan istediği kadar çok güzel söz ve kurala sahip olsun ve insanın hisleri istediği kadar olumlu ve iyi olsun, eğer harekete geçmek için ortaya çıkan elle tutulabilir her fırsattan faydalanmazsa, karakteri daha iyinin etkisinden tamamiyle uzakta kalabilir.

“Cehennemin yollan sade iyi niyetlerle döşenmiştir.” sözü çok eskidir. Ve bu ortaya attığımız prensiplerin açık bir sonucudur. J.S. Mill’in söylediği gibi “karakter tamamiyle şekillenmiş iradedir,” Onun anladığı manada irade, hayatın başlıca güçlüklerine karşı sabit, ani ve belirli bir surette hareket etme eğilimlerinin bir toplamıdır.

Yapmak, harekete geçmek eğilimi ancak gerçekten yaptığımız eylemlerle orantılı olarak içimizde kökleşebilir ve beyin onların uygulanmasıyla “büyür”. Eğer bir karar veya ateşli bir duygunun pratik hiçbir meyve taşımadan buhar olup uçmasına müsaade edilirse, bu kaybedilmiş bir fırsattan daha kötüdür. Çünkü böylece o gelecekteki bütün olumlu karar ve duyguların da ortaya çıkmasına mani olur.

Zayıf, hislerine düşkün ve hayal dünyasında yaşayan, ömrünü hassaslığın ve telaşın dalgalı denizlerinde geçiren ve hiçbir zaman elle tutulan bir iş yapmamış olan bir insan karakterinden daha alçak bir şey düşünülemez.

Bir Rus Markisi’nin dışarıda arabacısı soğuktan donarken, tiyatroda piyesin hayali şahsiyetlerine acıyarak gözyaşı dökmesi, daha sönük bir ölçüde her yerde olan ve rastlanan şeylerdir.

Sonradan onu herhangi aktif bir surette ifade etmeksizin bir piyeste, konserde veya bir kitap okurken heyecanlanarak ıstırap çekmemeliyiz.

Herhangi iyi bir düşünce ne kadar basit olursa olsun -ihtiyar bir büyükanne ile güler yüzlü konuşmak veya otobüste yerinizi bir başkasına vermek gibi şeyler bile, daha kahramanca hareketlere imkân olmadığı

takdirde- o düşüncenin pratik bir surette ifade edilmesinden sakın vazgeçmeyiniz.

Eğer heyecanlarımızın buharlaşıp uçmasına müsaade edersek onlar da kolayca uçacak, kaybolacak bir yol bulurlar. Aynı şekilde biz bir çaba göstermekten kaçınırsak, daha farkına varmadan çaba harcama kabiliyetimiz elimizden kaçar gider. Biz halen dikkatimizin dağılmasından şikâyetçi isek, o ileride de daima dağılacaktır.

Dördüncü kural olarak da şunu söyleyebiliriz: Çaba göstermek kabiliyetinizi ayakta tutmak istiyorsanız, her gün, sebepsiz ve karşılıksız bir egzersiz yapınız.

Bu, herhangi ufak lüzumsuz noktalarda sistematik bir surette fedakârlık ve kahramanlık göstermek demektir. Her gün sırf onu yapmayı pek istemediğinizden başka bir sebep gösteremeyeceğiniz bir iki hareket yapınız. Ve hakiki ihtiyaç saati yaklaştığı zaman, o sizi sinirleriniz kuvvetli ve yetişmiş olarak imtihana hazır bulsun.

İnsanın nefsinden yapacağı bu tür bir fedakârlık, sigorta ettirdiği evi için verdiği prime benzer. Prim zamanında ona hiçbir şey sağlamaz ve hiçbir şey kazandırmaz. Fakat günün birinde bir yangın çıkar da evi yanarsa, o zaman sigorta primini muntazaman ödemiş olması onu sefaletten kurtarır. İşte her gün dikkatini bir noktada toplamaya, içinde şiddetli bir irade kuvveti geliştirmeye ve lüzumsuz şeylere karşı feragat göstermeye kendisini alıştıran bir kimse de ilerisi için sigortalı demektir. Etrafında her şey kırılıp dökülürken o bir kale gibi yerinde sapa sağlam kalacak ve daha yumuşak ve zayıf soydaşları fırtınaya tutulmuş saman çöpleri gibi dört bir tarafa savrulup duracaktır.

Teolojinin bahsettiği öteki dünyadaki cehennem bile, alışkanlıklarımızın yanlış yönlerde şekillendirdiği karakterlerimizin bizim için bu dünyada meydana getirdiği cehennemden daha kötü olamaz. Kolayca yarattığımız yığınlarca alışkanlıklarımızın bizi nereye götürdüğünü bir anlayabilsek, onların meydana gelişi üzerinde biraz daha dikkatle dururduk.

İnsan iyi ve kötü kaderini kendisi yapar ve ileri atılan bir adım hiçbir zaman bir daha geri alınmaz. İyi ve kötü en küçük bir hareket bir daha kazınamayacak kadar derin izler bırakır. Jefferson’un piyesindeki sarhoş Rip Van Winkle yaptığı her hatadan sonra, “bunu saymam” diyerek bir özür bulur. Evet, belki o bu sefer saymayabilir, lütufkâr bir Tanrı da bunu saymayabilir, fakat o gene de sayılır. Ta derinlerde sinir hücreleri ve

liflerinin molekülleri onu sayarlar, kaydederler ve gelecekteki bir fırsatta aleyhimize karşı kullanmak üzere depolarlar. Yaptığımız hiçbir şey tam manasıyla bir daha ortadan silinmez. Tabii bunun iyi tarafı olduğu gibi kötü tarafı da vardır. Biz nasıl ayn ayrı içtiğimiz bir sürü içki ile devamlı bir alkolik olursak, aynı şekilde ayn ayrı birçok hareketler ve saatlerce çalışma neticesi ahlak bakımından bir aziz veya pratik ve bilimsel alanlarda birer uzman olabiliriz.

Hangi meslekten olursa olsun, hiç kimsenin eğitiminin sonucu hakkında bir endişesi olmasın. Eğer iş gücünün her saatini, gerçekten dolu geçirirse, son sonuç bir gün kendiliğinden ortaya çıkaracaktır. O günün birinde kalktığı zaman, seçtiği ve izlediği amaç ne olursa olsun, kendisini kuşağının o konuda en bilgili insanlardan biri olarak bulacaktır.

En iyisi

Dağ tepesinde bir çam olamazsan

Vadide bir çalı ol.

Fakat, oradaki en iyi büyük çalı sen olmalısın.

Çalı olamazsan bir ot parçası ol,

Bir yola neş’e ver.

Bir misk çiçeği olamazsan bir saz ol.

Fakat, gölün içindeki en canlı saz sen olmalısın.

Hepimiz kaptan olamayız, bazılarımız tayfa olmaya mecburuz.

Dünyada hepimiz için birer şey var.

Yapacağımız iş, size en yakın olan iştir.

Cadde olamazsan patika ol.

Güneş olamazsan yıldız ol.

Kazanmak, yahut kaybetmek ölçü ile değildir.

Sen her neysen, onun en iyisi olmalısın...

Douglas Malloch

YENİLME SANATI

Napoleon’un İngilizler için söylediği bir söz vardır: “Onlar bütün muharebeleri kaybederler, fakat harbi daima kazanırlar.”

Zaman “insanlara her zaman ve her yerde söylenecek en iyi sözü söylemesini bilen tarihin bu en büyük aktörünün” haklı olduğunu göstermiştir.

Futboldan başlayarak bütün takım halinde oynanan oyunlan gözden geçirirsek birçoğunun doğum yerinin İngiltere olduğunu görecek ve Napoleon’un sözündeki gerçeği de daha iyi anlamış olacağız.

Hiçbir oyun yalnız başına oynanmadığına göre, her oyunun sonunda bir tarafın kazanması, öteki tarafın da kaybetmesi önüne geçilemeyecek bir sonuçtur. Oyuna başladığımız ilk anda kazanma şansımız yüzde ellidir. O halde yüzde elli yenilme ihtimaline kendimizi önceden alıştırmak zorundayız. Oyunu bırakır da hayata dönersek, yenilme şansımız çoğu zaman yüzde elliden de fazladır.

Sabahları işimize giderken dolmuşu, otobüsü veya treni kaçırmamız, istediğimiz bir şahsı yerinde bulup görememememizden tutun da istediğimiz mesleğe girememememiz, imtihanı kazanamamamız, sevdiğimiz kızla evlenememememiz, umduğumuz işe, göreve geçemememiz veya sıhhatimizin bozulması Hayatta karşılaşabileceğimiz yenilgilerin ancak bir kaçıdır.

Madem ki hayat başarı ve zaferlerin yanında yengilerle de doludur, şu halde yıpranmadan, geleceğe ait ümitlerimizi kaybetmeden ve bilhassa insanlara karşı acı hiçbir his beslemeden bunlara dayanmak ve kendimizi alıştırmak sanatını öğrenmemiz lazımdır. Aksi takdirde oyuncağı yere düşüp kınlan çocuklar gibi ne yapacağımızı bilemez, kendimize güvenimizi kaybeder, aşağılık kompleksleri içinde ümitsizliğe kapılırız.

İngiltere'de sezonun en hareketli futbol maçlarından biri oynanıyor. Durum berabere. Hücum eden tarafın oyuncularından biri kaleye şut çekeceği sırada yere düşüyor. Ne hakem, ne yan hakemi, hatta ne de halk çok büyük bir hızla gelişen oyunun o anda ne olduğunu tam manası ile fark ediyor. Oyuncu ayağı kayarak mı düşmüştür, yoksa karşı tarafın beki faullü bir hareket mi yapmıştır? Birkaç saniyelik bir sükuttan sonra hakem koşarak bekin(*) yanına gidiyor ve “bir sportmen olarak size soruyorum”

diyor, “hareketiniz oyun nizamlarına uygun mu idi?” Binlerce kişi neticeyi bekliyor. Koca statta çıt yok. Bek hiçbir şey söylemiyor, topu alıyor ve penaltı çizgisinin üstüne koyuyor. Stadyum müthiş bir alkışla inliyor ve oyun bittiği zaman halk beki omuzlannda taşıyor. Takımı yenilmiş olmasına rağmen.

Spor terimleri arasında İngilizce iki kelime vardır. Birincisi “Fair play”, İkincisi de “Good loser”. Birisi “dürüst oyun”, öteki “iyi kaybedici” demektir, işte yenilme sanatı bu iki kelimenin esaslı anlaşılması ile öğrenilir.

Her insan oyun kurallarına uymak ve oyunu dürüst oynamak zorunda olduğunu daha küçükten öğrenmeli ve esas meselenin kazanmak veya kaybetmek değil, doğru dürüst oynamak, davranmak, hareket etmek olduğuna inanmalıdır. On-

(*) Bir takımın en gerideki oyuncusu.ms dan sonra da, “ben elimden geleni yaptım, fakat karşı taraf kuvvetçe, bilgice, hatta şansça benden üstündü, şu hataları da yaptım, ondan yenildim; bir daha sefere daha iyi çalışmam sinirlerime hakim olmam lazım”, demeli yani herhangi bir kin, nefret, pişmanlık ve kızgınlık beslemeden karşı tarafın elini sıkabilmek ve yenilgiyi dürüstçe kabul etmelidir. Yoksa hakemi, karşı oyuncuları, öğretmeni, biletçiyi, bakkalı dövmeye ve sövmeye kalkışmak, insanın kendine ve davasına inanmadığının delilidir.

“İster kaybedelim, ister kazanalım. Ulu hakem, hakkımızdaki hükmünü oyunu ne kadar dürüst oynadığımıza göre verecektir”. Başanya ulaşmak için yenilgileri kabul etmek, onlardan ders almak lazımdır, gerçi bu çok güç bir şeydir. “Güliver Cüceler Memleketinde”nin yazarı Swift’in dediği gibi:

“Tecrübe okulunda öğrenim ücreti yüksektir, ama akılsızlara bir şeyler ögretebilen başka okul da yoktur.” Hayatta insanların çektikleri huzursuzlukların, belâlann, sıkıntıları çoğu, yenilmek sanatını bilemediklerinden, yenildiklerini bir türlü kabul etmek istemediklerinden ileri gelmektedir. İster oyunda, ister meslek veya evlilik hatta siyaset hayatında olsun.

Yenilmeyi kabul etmek demek, her şeyi bırakmak, hayata küsmek, bizden daha değerli insanlara kin beslemek demek değildir. Yenilme sanatını bilmek demek, yenilgiyi huzur ve sükûn içinde kabul etmek, sebeplerini araştırmak, hataları itiraf etmek ve herhangi bir intikam hissi beslemeden,

hayata ve insanlara kırılmadan yeniden başlayabilmek, tecrübelerden faydalanabilmek, demektir.

Yakın tarihi iyice incelerseniz, büyük adamlardan bir çoğunun başarılarının sebeplerini devamlı yenilgiye uğradıkları halde yılmamalarında ve kendilerine olan güvenlerini kaybetmeyerek gelecek için daha iyi hazırlanmış olmalarında bulabilirsiniz.

Duyuların Sevinci

Japonya'da ay ışığını seyretme toplantısı diye bir toplantı vardır, sizi ona davet ederler, fakat orada hiç konuşulmaz. Güzel ve zevkli bir çevrede oturur, ayın doğmasını seyreder ve bundan zevk almayı öğrenirsiniz.

Japonlar tabiata karşı olan hayranlıklarında bizim anlayamayacağımız kadar ileri giderler.

Kışın ilk yağan karını seyretmek ve kutlamak için toplantılar yaparlar. Karın birden çevreyi nasıl değiştirdiğinin, bütün çizgileri nasıl yumuşattığının, ışıkla gölge arasındaki farkları nasıl ortadan kaldırdığının zevkini tadarlar.

Beni bir gün birçok kibar hanımın mangal gibi bir şeyin etrafında oturdukları bir toplantıya çağırmışlardı. Mangal kömürü yanarken içine değişik bir çok odun parçacıklarını atıyorlar, biraz yanıncaya kadar içinde bırakıyorlar, sonra duman çıkaran bu odun parçalarını özel bir tepsi içinde sıra ile herkes koklasın diye gezdiriyorlardı. însan ilk defa orada şeftali, kiraz, çam, pelesenk ve daha başka odunların müzik notaları gibi birbirinden ayn koku nüansları olabileceğinin farkına varıyor.

Santha Rama Rou

İKİ MEKTUBUN HİKÂYESİ

Meşhur İngiliz profesörlerinden Dr. James M.Mackintosh 1933 senesinde, 42 yaşında iken, kendisine 65 yaşına geldiği zaman açılmak üzere bir mektup yazmıştı.

1956 Şubatında 65'inci doğum gününde bu 23 senelik mektubu açtı. İçindeki tavsiyeleri gözden geçirdi ve ikinci mektupla mazideki şahsiyetine cevap verdi. Londra LJniversitesi'nin halk sağlığı profesörü ve Londra Sıhhat ve Tropikal Koleji'nin dekanı olan Dr. Mackintosh'un bu iki mektubu çok düşündürücüdür ve kafamızdaki bazı sual ve şüphelere cevap verecek kadar kuvvetlidir.

GELECEĞE MEKTUP

6 Mart 1933

Sevgili Mackintosh,

Size öz adınızla hitap etmekten çekiniyorum, çünkü sizi kâfi derecede tanımıyorum. Bununla beraber dostçasına bir nasihatin size faydalı olacağını düşünüyorum. Karakter ve görünüşünüzde, şimdiden hoşa gitmeyen bazı eğilimler belirmiştir. Benim siz yaşlandıkça bunların daha fazla meydana çıkacağından şüphem yoktur.

İlk önce siz gittikçe daha fazla konuşkan olacaksınız. Bu hatayı frenlemeye çalışınız, çünkü bu kendinizden daha genç insanlardan hiçbir şey öğrenmeye tenezzül etmemenin ilk işaretidir. Bu, sizi nihayet yeni bir şey öğrenmemeye kadar götürür. İyi bir dinleyici olmaya çalışınız, fakat söylenenleri hakikaten dinlemelisiniz. Bu yalnız baş sallayarak ve jestler yaparak dinliyor görünmekle olmaz.

İkinci olarak insanlardan ve hareketlerinden şüphe etmeyiniz. Bilhassa genç insanların işlerine karışmayınız. Onlara yardım etmek vesilesi için bile olsa. Eğer onlar, başları sıkıştıkları bir zamanda sizden yardım isterlerse, elinizden geldiği kadar yardım ediniz. Fakat böyle bir şeyi hakikaten hissetmedikleri takdirde, sizin kendi şahsi tecrübelerinizle elde ettiğiniz hikmetlerin onlara yarayacağını zannetmeyiniz. Onlar da kendi hayatlarını kendileri yaşamalı ve kendi canlarını kendileri korumalıdır.

Üçüncü olarak, kendinize başkalarının sempatisini toplamaya çalışmayınız. Ruhen genç olduğunuza dair teselli verici ve içli sözler işitmek ümidi ile kendinize sevgili ihtiyar adam pozu vermeyiniz. Yapmacık herhangi bir cilaya ihtiyacı olmayan hakiki bir insan olunuz.

Yaşadıkça elde edebileceğiniz üç meziyet vardır. Bunlar nezaket, tolerans ve dürüstlüktür, ki hep beraber insanda anlayıcı bir ruh meydana getirirler.

Dürüstlük deyince, küçük ve basit hiçbir şeye tenezzül etmeyen ruhun o muhteşem kemalini kastediyorum. Tolerans deyince de yapılmış olan her şeyin kolayca kabul ve tasvip edilmesini anlama kabiliyetini, acı hiçbir his beslemeden ve anlayışlı bir şekilde münakaşa etmek arzusuna işaret ediyorum.

Nezaket deyince de, insanın kendisini, başkalarının yerine koyabilmesi kabiliyetini anlıyorum. Bu, nadir ve güzel bir meziyettir.

Hatırımızda tutmanız icap eden esas pratik mesele ise, şimdi 65 yaşına basmış olmanız ve emekliliğinizin gelmiş olmasıdır.

Allah nzası için hemen emekliliğinizi isteyiniz ve nevi şahsına özel bir yaratık olduğunuza kendi kendinizi ikna etmeye çalışmayınız.

Eğer şimdiye kadar kafanızı ve vücudunuzu faal tutabils. mişseniz, önünüzde yeni alâkalarla dolu bir dünya bulunacaktır. Eğer tutamamışsanız, zaten işinizde kalmanızda da bir hayır olmayacaktır. Yerinizi başkalarına bırakınız.

Yaşlandıkça insanın kendi kendisini tenkit etmesi daha güçleşir. Bu hususta George Meredith’in.tavsiye ettiği denemeden daha iyisini bilmiyorum:

Hayatın insanlara komik gelen taraflarını anlamak kabiliyetinizi ve sevdiğiniz şeylerin güçlüklerini, onları daha az sevmeden, yenmek arzusunu kaybetmemişseniz. Veya bundan daha da fazla sevdiğiniz insanların gözlerinde kendinizi oldukça gülünç görmeye tahammül edebiliyorsanız veya onların sizin hayatınızla ilgili olarak teklif ettikleri tavsiye ve yenilikleri kabul edebiliyorsanız, işte bütün bunlara vereceğiniz olumlu cevaplann nispetinde kendinizi ölçülebilir ve denemiş olursunuz. ‘.

Saygılarımla Vefakâr dostunuz James M. Mackintosh

GEÇMİŞE MEKTUP

20 Şubat 1956

Sevgili Mackintosh,

25 sene önceki mektubunuza çok çok teşekkürler.

Gerçi o bana bir parça fazla ciddi ve ağırbaşlı geldi, fakat siz o zaman tabii babanız olabilecek kadar yaşlı birine hitap ediyordunuz.

Açık hakikat şudur ki, ben ihtiyacı bir fazilet olarak göstermemeliyim. 65 yaşında emekliye ayrılıyorum ve böylece mesele kapanıyor.

Dostane nasihatlerinize teşekkürler, onu mütevaziyane tatbike koyacağım.

Onu yazdığınızdan beri çok neşeli günler yaşadım...

Saygılarımla James M. Mackintosh

Benim hayat tecrübeme göre hiç kusuru olmayan insanların hiç erdemleri yoktur.

A. Lincoln

Yaşadığımız kuşağa mensup olmak kadar güzel bir şey olur mu? Şimdiye kadar yapılan bütün hatalar bizden önceki kuşaklarındır ve bunların düzeltilmesi de bizden sonra gelecek kuşaklara aittir.

Bili Wanghan

DAHA AZ TENKİT, DAHA ÇOK İŞ

Dost Kazanma adındaki kitabın yazan ünlü Dale Carnagie, tenkidin insanlarda derhal olumsuz bir tepki yarattığını ve çalışan adamın hevesini ve zevkini kırmaktan başka bir işe yaramayacağını söylemiştir.

Onun kurslanndan aldığımız esaslara göre birkaç seneden beri yürütmekte olduğumuz D.K.D. kurslarının kurallarından biri de konuşmalarda tenkidin bulunmamasıdır.

Geçen kurslardan birinde dinleyiciler arasında bulunan bir genç ikinci derse ait ilk anda garip görünen bir egzersizi tenkit etti ve bana bazı tavsiyelerde bulundu. Kendisine “siz” dedim, “daha buraya geleli yarım saat ya oldu, ya olmadı. Senelerden beri uygulanan ve herhalde bir maksadı olan bu egzersizi bu kadar az bir zamanda tamamiyle anlayabildiğinizi nasıl iddia edebilirsiniz.”

İşte genellikle hepimiz o gence benzeriz, işin esasını, derinliğini amaç ve niteliğini anlamadan yapılışını tenkit etmekten pek hoşlanırız.

Çünkü bu yapılacak en kolay şeydir. Uğraşıp, günlerce aylarca düşünüp daha iyisini bulmak o kadar kolay değildir. İkinci Cihan Harbi sıralarında Winston Churcill’in şu sözleri ne kadar basit ve vecizdir:

“Herkes vazifesini tam yaparsa, memleket kurtulur.”

Başkalarını tenkit etmeye bırakalım, tenkit projektörümüzü kendimize doğru çevirelim. Acaba biz gerçekten tam verimle vazifemizi yapıyor muyuz?

Çinliler yukarıdaki vecizeyi bir atasözünde şöyle ifade ediyorlar.

“Herkes kendi evinin önünü temizlerse, bütün şehir temiz olur.”

Konfüçyüs’ün şu sözü de düşündürücüdür:

“Karanlığa küfredeceğine bir mum yak!”

Akıllı insanlar tenkit etmezler, anlamaya çalışırlar. Her hareketin, her hatanın bir sebebi vardır. Amaç, bu sebebin bulunması ve giderilmesidir. Yoksa yapanın küçük düşürülmesi değildir. Çünkü tenkit hem ileriye hem geriye tepen bir silahtır. Hem bize dostlarımızı, arkadaşlarımızı, yakınlarımızı kaybettirir, hem de onların bazen kendilerinin bile kolaylıkla itiraf etmeye hevesli oldukları hatalarında lüzumsuz bir inatçılıkla ısrar

etmelerine sebep olur. Hiziplerin, düşmanlıkların meydana çıkmasına vesile olur.

Tenkit etmemek, her şeye susmak, her şeyi kötü de olsa olduğu gibi kabul etmek manasına alınmamalıdır. Yalnızca yanlış bir şeyi düzeltmek için tenkit en iyi yol değildir.

Mesela başkalarının zamanında sözlerini tutmadıklarına, randevularına gelmediklerine kızan bir şahıs, her şeyden önce kendi kendisini bir yoklamak ve gideceği yere genellikle ne kadar geç gittiğini incelemelidir. Eğer farkında olmadan geç gidiyorsa bu huyunu değiştirmeli ve çevresinde sözüne güvenilir bir hava yaratmalıdır. Zamanla onu tanıyanlar onu bekletmekten utanırlar, çekinirler. Bu, başkalarını tenkit eden insanların her şeyden önce kendilerini eğitmeleri gerektiğini gösterir.

“Sırçadan evde oturanlar başkalarına taş atmamalıdır”, derler. Bu çok doğrudur. Başkalannın yanlışlarını, beceriksizliklerini yüzlerine vurmaktan zevk alan insanlar kendilerinin de kusurları bulunduğunu hatırlamalıdırlar.

“İlk taşı hiç günah işlememiş olan atsın!” asırların ta zamanımıza kadar getirdiği çok değerli bir sözdür.

La Rochfocoud da “kusursuz olmasaydık, başkalarına kusurlannı meydana çıkarmaya bu kadar meraklı olmazdık” der.

Hatırlanması faydalı olacak bir nokta da çalışmakta, iş yapmakta olan şahıslan tenkit ederek işlerinden bezdirmemektir. Yorgun, terli insanların sinirleri gergindir. Onlara söylenecek sözlerin yeri ve zamanı iyi seçilmelidir. Aksi takdirde tepki yaratır ve bu sefer hiç çalışmazlar veya çalışır görünüp iş çıkarmazlar.

Eski bir atasözü, “Koşan ata kırbaç vurulmaz,” der. Dünyada olumlu, faydalı ve yerinde bir tek tenkit vardır. O da nefsimizi, kendi kendimizi tenkittir. Bunu samimi olarak yapabiliyor ve başkalarının da haklı olduklarını anlayacak kadar herkese karış dürüst davranabiliyorsak, geleceğe daha emniyetle bakabiliriz. Çünkü, emin olun ki, biz insanları anlamaya çalıştıkça onlar da bizi anlamaya çalışırlar.

Türkiye’nin en kıymetli malı zamandır. En fena kullandığımız şeylerden biri de odur. İnsan bankada bulunan belirli bir parasını mantıksız yere oraya buraya harcarsa, bir gün elinde bir şey kalmaz.

Zaman da böyledir. Aynı zamanda daha çok iş yapabilmek için lüzumsuz tenkitleri bir tarafa bırakalım. Yavaş giden işlerin neden yavaş gittiğini, hiç

yapılmayan işlerin neden yapılamadığını beraberce anlamaya çalışalım ve kusuru birbirimizin üstüne atarak, kendisini tatmin etmiş insanları huzuru ile güçlüklerden kaçmayalım.

Bu yanlış bir görüştür, bu bir seraptır. Bizi asırlardır aldatmıştır ve kendi evimizin önünü süpürmeyi kabul etmedikçe, bunun önüne geçemeyiz.

Okumak Sanatı

Andre MAUROIS / Yaşamak Sanatından

1. Birçok yazarları düzeysel olarak tanımaktansa birkaç yazan ve birkaç konuyu iyi tanımak daha iyidir. Montaineya da Proust gibi birkaç yazarla dost olmak bir ömrü zengin etmeye yeter.

2. Kendinizi küçük kitaplann seli altında boğulmaya bırakmayın. Bir insan aldanabilir, bir kuşak aldanabilir fakat insanlık aldanmaz. Homerus, Tacitus, Shakespeare, Moliere kazanmış oldukları mevkilere şüphesiz layıktırlar. Onları henüz zamanın sınavına tabi olmamış bulunanlara tercih edebiliriz.

3. Ruhun gıdası iyi seçmektir. Her ruhun kendisine uygun bir gıdası vardır. Kendi yazarlarımızın kimler olduğunu tanımaya çalışalım. Bunlar dostlanmızınkilerden çok farklı olacaktır. Edebiyatta da, aşkta olduğu gibi başkalarının seçtikleri konular insanı şaşırtabilir, kendimizinkilere sadık olalım. Bu hususta en iyi hüküm verecek yine kendimiziz.

4. Okurken etrafımızda mümkün olduğu kadar güzel bir konseri kuşatan saygı ve sükûn havasını yaratınız. Bir sayfayı gözden geçirmek, telefona cevap vermek için okumayı kesmek, akıl başka yerde iken kitabı tekrar ele almak, sonra ertesi güne kadar bırakmak, bu okumak demek değildir.

5. Kendimizi büyük kitaplara lâyık bir hale getirmeliyiz. Okuma, Ispanya'daki hanlara ve aşka benzer, biz ne getirmişsek orada ancak onları bulabiliriz. Daha bir yıl önce serüven öykülerinden başka bir şey okumayan delikanlının artık hayatta saadet ve kaderin ne olduğunu öğrenerek birden bire Anna Karenina veya Domini-(jue’den şiddetli bir zevk duymaya başlaması kadar etkin ne vardır? Büyük eylem adamları Kipling’in, büyük devlet adamları Tacitus’un ve Retz’in sadık okuyucularıdır.

Okumak sanatı yaşama sanatının büyük bir parçasıdır.

BİRBİRİMİZİN HAYATINI GÜÇLEŞTİRMEYELİM

Birkaç gün önce gazetelerde okuduk. Bir otobüs şoförü muavini yokuştan aşağı kaçmak üzere olan otobüsü ve içindeki 28 kişinin hayatını kurtarmak için kendisini tekerlerin arasına atıyor ve yolcuları feci bir ölümden kurtanyor, sonra da kurtardıklarının kolları ve gözyaşlan arasında hayata veda ediyor.

Bilmiyorum gazeteler bir daha bundan bahsederler mi. Ustasının kusurunu canını feda ederek kapatmak isteyen bu kahraman çocuğa ‘Şoförler Cemiyeti’mi? yoksa başka ilgili bir birlik mi, bir heykel yaptırmayı hatırına getirir ve ailesini düşünür.

Cemiyetçi bir imtihan geçiriyoruz. Gazetelerin, ilgililerin ve halkın tepkisi hakiki kıymetlere karşı titizliğimizin ölçüsünü bize gösterecektir. Eğer bu ölçü olumsuz çıkarsa, bilmem çocuklarımıza ne yüzle bakacağız.

Madalyonun bir de başka tarafı vardır.

Evde normalden büyük bir lavabonun deliğini kapamak için lastik bir tıpaya ihtiyacımız oldu. Bu gibi şeyleri satan dükkânlan dolaştım, pek fazla ilgilenen olmadı. Canım sıkılmış dönüyordum, satıcının bana “yoktur”, dediği son mağazanın vitrininde yüksük şeklinde lastikler gördüm. Bunlar işime yarayabilirdi. Tekrar girdim, aynı satıcı bu sefer daha da asık bir suratla, “onlar” dedi, “sizin aradığınız şeyler değil, sandalye ayaklarına geçirmek içindir.”

Onun bütün aksiliğine rağmen lastikleri aldım ve işim de oldu. Yalnız ben istediğinti bulmama rağmen canım sıkılmış, içimde bir eziklikle eve dönüyordum.

Sebebi neydi bu ezikliğin, canımın sıkılmasının? Satıcının nezaketsizliği, müşteriyi adam yerine koymaması, iyi dinlememesi, en fazla bir lirayı geçmeyecek bir iş için yorulmayı bile fazla bulması, vazifesinin her şeyden önce “efendisi” olan müşteriye yardım etmek olduğunu bilmemesi. Fakat o adam bunları nereden bilecek, ona bunu kim öğretecek?

Bir Çin atasözü: “Gülümsemesini bilmeyen adam dükkân açmamalıdır,” der. Acaba böyle bir test yapılsa, tanıdığımız, her gün alışveriş ettiğimiz dükkânlardan kaçını kapatmak gerekecek bilmiyorum.

Geçenlerde bir arkadaşımın bir postanede aynı şey başına gelmiş. Posta memuru “makbuz kâğıdını görmüyor musun? Kör müsün!” diye yüzüne fırlatmış. Evet havanın gölgede 36 dereceyi bulduğu, sinirlerin gergin olduğu bir gün. Evet ama posta memuru halkın “efendisi” olduğunu unutmamalıydı. Çünkü orası halktan para alarak çalışan bir idaredir. Amerika’da pul aldığınız zaman memur size teşekkür eder. Bizde biz ediyoruz da cevap veren ne kadar az çıkıyor.

İşte bütün bu olaylar iki taraflı ülser olmak için yeterli nedenlerdir.

Gelelim telefon santral memurlarına. Özel santrallerden, idarelerden bahsediyorum. Numarayı çevirirsiniz, bir müddet sessizlik, nihayet bir ses çıkar. Adeta bu, “bu vakit beni niye rahatsız ettin” der gibi “buyurun” derler. “Efendim orası filan yer mi?”, dersini. Cevap “evet”tir. Halbuki santral derhal “burası filan idaredir, buyurun” demelidir. Usul böyledir, telefon adabı böyledir. Zamandan faydalanmanın yolu böyledir.

Dünya Bankası temsilcileriyle güney sahil şehirlerimizden birine gitmiştik. Onlan şehrin en lüks oteline yerleştirdik. Sabahleyin almaya gittiğimizde canlarının sıkılmış olduğunu hissettim. Sebebini öğrenince hayret ettim. Portakal memleketi olan bu şehirde en lüks otelde sabahleyin bir bardak portakal suyu içememişler. Bu sefer benim de canım sıkıldı. Müdüre durumu anlattım, işte verdiği cevap:

“Efendim bizim portakallar büyük, soyularak yenilir cinstendir. Suyu çıkmaz. Onun için sıkamıyoruz. Öyle yemek isteselerdi, tabii bulurduk.” HollandalI olan eksper güldü, “bina yapmak kâfi değil dostum dedi, insanlara düşünmesini öğretmek, eğitmek lazım.”

Oradan da canımız sıkılarak ayrıldık. Bu gibi misalleri çoğaltmak kabildir. Vergi vermeye gittiğimiz vergi dairesinden, parayı bozmak istemeyen taksi şoföründen, sokak soracağınız polisten öyle ters muamele görürsünüz ki, gününüzün geri kalan saatleri üzüntü içinde geçer.

Almanya’nın bir şehri olan Freudenstadt şehrine Fransızlann şehri tahliye etmesinden az bir zaman sonra gitmiştim. Gün cumartesi idi, postanede de bir işim vardı. Her taraf kapalı, bir odada bir tek bayan memur hem telgrafa, hem telefona, hem postaya, hem paket postasına bakıyor, hem pul veriyor, hem de soracağınız bütün suallere cevap veriyordu. Bütün bunlarla beraber herkese güler yüz gösteriyor ve böyle bir hareketlilik ve memnunluk içinde çalışıyordu ki, aradan bu kadar sene geçtiği halde o küçük posta odası hala hatırımdadır.

Peki biz neden böyle değiliz?

Sosyologlar, psikologlar buna herhalde ilmi bir sebep ve cevap bulabilirler. Ben bunun sebebini hayata saygısızlığımızda, karşımızdaki insanı adam yerine saymayı öğrenmemiş olmamızda ve asırlarca doğmalara göre düşünmeye alıştırıldıgımızdan hür düşünme egzersizine sahip olmamamızda buluyorum. Böylece biz karşılıklı olarak birbirimizin hayatını güçleştiriyoruz. Çünkü düşünmenin lüzumuna inanmıyoruz ve buna o kadar alışmışız ki insanların düşüncesizliğini telafi etmek için zavallı bir şoför muavini insanüstü cesaret göstererek canını vermek zorunda kalıyor.

Kiminle konuşursanız dikkat edin, herkes şikâyetçidir. Size ya hastalığından ya komşusunun kabalığından, ya kaynanasının düşüncesizliğinden bahseder. Siyasi örnek vermek istemediğim için misalleri genişletmeyeceğim. Adeta herkes herkesin rahatını kaçırmak için elinden geleni yapmakla görevlidir. Bunun neticesi de biz hepimiz dinler görünen, fakat aslında dinlemeyen insanlar oluruz. Dinlemeyi de bir kere kaybettik mi, onu yeniden öğrenmek çok güç olur ve meseleleri beraberce mantıki yoldan çözme hassasını da kaybetmiş oluruz. Çünkü hakikati söyleyebilmek için iki insana ihtiyaç vardır. Biri söyleyen biri de dinleyen. Rahmetli Adnan Adıvar bir makalesinde Maçek'in "İngiltere'den Mektuplar" kitabından şöyle bir pasaj vermişti:

"Burada ufak şehir ve kasabaların ortasında bazen küçük bir çeşmenin de bulunduğu küçük meydanlar vardır. İkindi güneşinden faydalanmak için kasabanın birçok ihtiyar kadınların ellerinde yün işleri olduğu halde buraya gelir ve sıralann üzerine otururlar. Hepsi senelerdir bronşitleri yüzünden soğuk su içmesini unutmuşlardır, ılık su içerler, fakat hiçbiri derdinden yanındakine bahsetmez".

Evet bizim birçok üzüntülerimiz, dertlerimiz olabilir. Fakat bunlar birbirimize surat asma ile, kabalık gösterme ile, yapılacak herhangi bir işte, sırf o anda suya, havaya amirimize, hükümete kızdık diye hıncımızı hiç ilgisi olmayan masum insanlardan almaya kalkma ile çözülemez, bilakis böylece daha kuvvetli ve kırılması daha güç bir kısır döngü (fasit daire) meydana gelir.

KİŞİSEL ÖZGÜRLÜĞE GÖTÜREN YEDİ YOL

Vance PACKARD

Hür bir cemiyette yaşayan insanlar olarak aslında hepimiz hürüz. Fakat bazılarımız ötekilerden daha hürdür. Siz kendinizi nasıl buluyorsunuz? Kendinizi istediğiniz şekilde bir hayat sürecek*kadar hür sayıyor musunuz? Yoksa çok defa kendinizi baskı altında kalmış, akıntıya kapılmış, hayal kırıklığına uğramış bir insan mı hissedersiniz? Ömrünüzün oldukça büyük bir süresini istemediğiniz şeyleri yapmakla mı geçirmek zorunda kaldınız? Şu anda olduğunuzdan daha canlı, daha tesirli bir şahsiyet olmak özlemini duyuyor musunuz?

Eğer böyle bir hissin etkisi altında iseniz, emin olun ki yalnız değilsiniz. Çoğumuz büyük topluluklar içinde oturdukça ve oldukça büyük teşkilatlarda çalıştıkça hayatımızda bir sıkışıklık, bir baskı hissederiz. Kişisel özgürlüğü tehdit eden baskıları incelerken, yüksek makam piramitlerine tırmanmak, sosyal bir mevki kazanmak için beğenmediğimiz şeyleri kabul etmek zorunda kaldığımızı, kendi fikirlerimizi gittikçe daha fazla feda ettiğimizi ve kişisel hayatımızın gizlilikleri içerisinde müdahale teşebbüsleriyle karşı karşıya kaldığımızı anlar gibi oldum. Birçok kimse bana, “cemiyetimizde özgürlüğü muhafaza edebilmek için ne yapabiliriz?”diye sordular.

Biz bir fert olarak ancak adam yerine sayılan şahısların sahip olduğu her türlü hakka sahip çıkacak kadar serbest, bağımsız güçlü ve etkili olduğumuz zaman gerçekten hürüz. Bu aynı zamahda hayattan memnun olmamızın yoludur, zira sorumlulukla beraber hürriyet şahsi mutluluğun biricik sağlam temelidir.

Öyleyse her birimiz şahsi hürriyetimizi kuvvetlendirmek için ne yapabiliriz?

İşte burada üzerinde düşünmemiz için yedi hareket tarzı gösterilmiştir.

1. Para toplayın

İçimizden birçokları para toplamayı ihtiyarlık için bir güvence sayarlar. Halbuki bunun daha önemli bir fonksiyonu bağımsızlığımızı

kuvvetlendirmektir. Birkaç ay işsiz kalmayı göz önüne almayan bir şahıs hiçbir zaman bir işten çıkmayı beceremez, bu onda bir nefes darlığı ve suçluluk hissi uyandınr.

Bu nefes darlığı ve suçluluk hissi bir gün bir matbaacılık şirketinin satış müdürünü yakaladı. İyi bir ücret alıyordu, fakat müthiş bir baş ağnsına tutulmuştu. O çoğu siparişlerini, gizli bir şekilde firmanın verdiği komisyonları bekleyen satın alma memurlarından alıyordu. Bu da onu fazlasıyla üzüyordu. Baş ağrılarının sebebi de buydu. Gelirini idare eden kansı ona bu işi bırakmasını tavsiye etti. O ise katiyen yanaşmıyor, “ne yapabilirim ki”, diyordu. Kansı tasarruflanm devlet tahvillerine yatırdığını, aynca bankada da bir hesaplan olduğunu ve bunların, yeni bir işe başlamak için onlara bir sene kadar bir zaman yeteceğini söyleyerek onu ikna etti.

Başka bir şehre göç ettiler. Orada kendi imkânlan ile ev eşyası satan bir mağaza açtılar. Onunla konuştuğum zaman yüzü gülüyordu, “karımın tasarrufu sayesinde son senelerde bir kere bile başım agnmadı”, dedi.

Bunun aksine olarak bir yüksek idareci bir gün bana aldığı 25.000 dolarla ailesinin geçinemedigini söylemişti. Çünkü o emrindeki memurların ondan muayyen bir hayat seviyesi içinde yaşamasını beklediklerine inanıyordu. Gerçek şudur ki fakirlik hattının üstünde olan her aile biraz tutumlu ise ve iyi bir hayat sürme hakkındaki düşünceleri fazla materyalist değilse, biraz para biriktirebilir.

Mali durumları pek iyi olmayan bir aile tanınm, koca günde iki paket, kansı ve on sekiz yaşındaki oğlu da birer paket sigara içerlerdi. Bir gece konuşurken bana para sıkıntısından bahsetti, ben de gelirinin önemli bir kısmının sigaraya gittiğini söyledim. Bu, senede 500 küsur dolar demekti, ki bu da Amerika’da ortalama bir ailenin senede topladığı paraya eşitti. Bu bankaya konduğu takdirde 10 senede 10.000 doları bulacak bir para demekti ki, bu, 12 sene daha ödemek zorunda olduklarını banka yapı kredisinden de fazla idi.

2. Eğitim ve becerilerinizi geliştirin

Şahsi hürriyet, eğitim ve edinilen beceriler sayesinde genişletilebilir. Çünkü böylece insan mesleki imkânlardan daha geniş ölçüde faydalanabilir. Bilgi elle tutulabilen bir servettir, hatta çok defa işimizin en önemli aletidir. Piyasada geçen bilgileriniz ne kadar fazla ise, o kadar hürsünüz demektir.

Çünkü bu altın bileziğini kimse kolunuzdan çıkaramaz. Bu kafanızda taşıdığınız bir alettir.

Sizin olan bu ehliyeti, eskimesi hariç, kimse elinizden alamaz. Eğer bugünün dünyasında kendi sahamızda gelişen yeni bilgilere ayak uydurabilirsek kendimizi ehliyetli ve hür sayabiliriz. Gelecek senelerde devamlı eğitimin önemi hakkında çok şeyler işiteceğiz. Mesela başarılı bir elektrik mühendisi olan bir dostum her hafta birkaç gecesini teknik üniversitede geçirir. Büyük bir hızla değişen bu alanda en yeni bilgileri edinmek için her sene üniversite kurslarının yüzde onunu devamlı olarak yeniler.

3. Şerefinizi temiz tutun

Hür kalabilmek için şahsi zaaflarınızı azaltmalısınız, çünkü onlar bir gün sizi en nazik yerinizden yaralayabilirler. Doğru ve dürüst bir adamın hakikati söylemeye başkalarından daha fazla cesaret edeceği, bugün de değişmeyen bir gerçektir.

Bugünün dünyasında evvelce yaptığımız akılsız ve delicesine hareketlerin bize dünden daha fazla zararı dokunabilir. Her tarafta tutulan sicil ve kayıt dosyaları geçmişteki delice hareket veya düşüncesizliklerin bir daha hiçbir surette unutulmamasını sağlarlar.

Geçenlerde Connecticut'ta bir genç bir trafik kazası dolayısıyla polis tarafından gece geç vakit sorguya çekilmiştir. Polisin her zamanki soruları sorması ve gerçeğe uygun cevap beklemesi nedense onu usandırdı ve polise olur olmaz sözler söylemeye başladı. "Tutuklayacaklarsa tutuklasınlar, yoksa bıraksınlar" diye öfkelendi. Polis de istemeye istemeye genci deliğe tıktı. Genç resmi dairelerin birine veya başka müesseselerine iş aramak için başvurduğu zaman bu meydana çıkacak ve kendisi pek kolay iş bulamayacaktır. Bu düşüncesiz hareket iş bulma şansını azaltmış ve böylece hürriyetini sınırlamıştır.

4. Özel hayatınızı iş hayatınızla karıştırmayın

Herkesin kendi özel hayatı gizlidir. İşte bu mahremlik hürriyet anlayışımızın esasını teşkil eder. Hürriyet kaybolunca ortadan kalkacak ilk

şey de odur. Ve bugünkü özel hayatımızın bu gizliliği bir gün tehlikeli olabilir.

Buna karşı ne yapabilirsiniz? Hiç olmazsa elimizde kalan mahremliği, birçoklarının yaptığı gibi açığa vurmak yerine, muhafaza etmeye çalışmalıyız. Emerson, “her insanın özel hayâtı bir krallıktan daha azametli bir monarşidir,” der.

Her şansın bir özel hayatı, bir de toplum hayatı vardır. Genç insanlar hayal kurabilmek için bir hayata, mahremlige ihtiyaç gösterirler. Arthur Schlesinger, Kennedy’nin biyografisinde onun Beyaz Saray’da iken özel hayatı ile ilgili zamanları nasıl büyük bir titizlikle savunduğuna işaret etmekte, bunların, onun için benliğinin hür ve güvenilir bir olgunluğa erişmesine ve toplum karşısındaki benliğini yenilemesine ve yeniden dolmasına yardım ettiğini yazmaktadır.

5. Hayatınızı bütün kalbinizle veremeyeceğiniz hiçbir teşkilata vakfetmeyin

Bugün çoğumuz şahsen kontrol edemediğimiz büyük teşkilatların içinde çalışır ve zamanımızın en hazin gerçeklerinden biri de, çok sayıda insanın kendisinin böyle dev teşekküllerin içinde adeta yutulmuş, erimiş, benliklerini kaybetmiş hissetmeleridir.

Dört bir taraflarını sarmış olan yetki ve emir tabakaları onlara kendilerinin ne kadar önemsiz olduğu hissini aşılarlar.

Çok şükür ki bir çok “teşkilat adamı” şimdi yeni bir hürriyet anlayışı geliştirmeye başlamıştır. Yetenek sahibi bir şahıs için işini bırakıp yeni bir iş bulmak gittikçe kolaylaşmıştır. Yeni iş bulma kurumu ve acenteleri aracı olarak memnunlukla bu konuda çalışmaktadırlar. Fakat büyük teşkilat problemi ferdin bir plânlama ve seçme problemidir. Çoğu insanlar plan yapamazlar, onlar kendilerini akıntıya bırakırlar ve önlerine çıkan her işi kabul ederler. Sonra da büyük bir iyi niyetle ellerinden geleni yaparak orada çalışırlar. Fakat hayat birçok seçim yapmamızı gerektirir ve hürriyet bu seçimleri her şahsın kendisinin yapması demektir. Hepimiz her önemli harekette içimizde saklı olan hürriyet gücünün kıymetini takdir etmeliyiz. İdeal olarak biz yalnız inandığımız şeyler için çalışmalıyız.

Benim bulunduğum şehirde tanıdığım bir adam, çalıştığı şirketin kendisini uzun bir şahsiyet testine tabi tutmak istemesini kendisine bir nevi hakaret saymıştı. Verdiği istifada aile hayatı, seks alışkanlıkları vs. özel hayatı ile ilgili sualler soran bir kurumda çalışamayacağını bildirdi. Başka bir şirkette iş bulmak güç olmadı. O bugün de orada memnun ve mutlu çalışmaktadır. Benim görüşüme göre onun bu karan geleceğini daha hür yapmıştır.

6. Etki ağınızı genişletin

Ben arzu ettiğimden çok fazla seyahat ederim ve bu yüzden içinde yaşadığım şehrin problemleriyle uğraşmaya pek vakit bulamam. Bir talih eseri olarak o civarda bana yardımcı olan bir iş adamı vardır. Her kasaba ve şehirde bunun gibi birçok kadın ve erkek bulunur. Bunlar belediye işleriyle, okul aile birlikleriyle ilgilenirler. Politika bilgini James Mac Gregor Bums bir “liderlik ağının” cemiyeti her tarafından sardığını söyler. O bu ağa “herhangi bir konuda bilgi ve yetki sahibi olan komşu” ile hâlâ bütün aileye etkisi olan büyükbabayı, sabahlan sizinle beraber otobüste giden ve dünya meseleleri hakkında geniş bilgisi olan şahsı dahil etmektir. Bunlann hepsi birer liderdir. Onlar çok etkilidirler, çünkü herkesin güvendiği şahıslardır ve özel olarak “satacak” bir şeyleri yoktur.

Genellikle demokratik süreç sayılan milyonlan geçen bu gibi fikir liderlerine dayanmaktadır. Politika bilgini Hann Arandt, diktatörlerin yalnız birbirlerinden izole edilmiş insanlar üzerinde etkili olduklarını müşahede etmiştir. Diktatör ve zalimlerin ilk düşünceleri böyle bir izolasyon, tecrit meydana getirmektir ki insanlar kendilerini, zayıf, kısır ve beraberce herhangi bir iş yapamayacak durumda olduklarını hissinden kurtaramasınlar. Etki ağlarının bulunduğu yerde hiç kimse artık izole edilmiş, bir tarafa atılmış bir sıfır değildir. Aramızdan kendilerinin daima yeni bilgilerle donatan ve sorumlu kararlar verebilen birçokları fikir liderleri olurlar. Böylece hürriyet gücünü geliştirirler. İnsanlar böyle bir fikir liderini kenara itmek istedikleri zaman iki kere düşünürler.

Böyle bir etki ağını nasıl meydana getirebilirsiniz? Başkaianna elinizi uzatarak ve düşüncelerinizi, ilgilinizi onlarla paylaşarak. Yalnız bu bilgiler iyi bilgilere dayanmalı ve iyi dengelenmiş olmalıdır. Eğer iyi bilgi sahibi olmaya devam eder. İyi ve yerinde hüküm verme kabiliyetinizi

geliştirebilirseniz, fikirleriniz başkalarını etkilemekte gecikmeyecektir. Başkaları sizin düşünce ve görüşlerinize değer vermeye ve saygı göstermeye başlar başlamaz, siz de kuvvet kazanmış olacaksınız.

7. Şahsi sorumluluğa karşı büyük bir arzu geliştiriniz

Şahsi hürriyete giden en esaslı yol, kendinizi meydana çıkaracak kuvvetlerin meydana çıkmasına yardım etmektir. Faal olunuz! Sorumluluk kabul ediniz! Bu yalnız, seçime gitmekle olmaz. İnandığımız şeyler için çalışmakla olur. Eğer bunu yapmazsanız, siz kendi kaderinizi faaliyet gösteren başkalarının eline teslim etmiş olursunuz. Sizin çalıştığınız hangi gruplar memleketin kalkınmasında rol oynamaktadır? Yoksa siz bütün işleri hükümete mi bırakıyorsunuz? Eğer böyle yapıyorsanız, ünlü tarihçi Edith Hamilyon'un "Atina'nın Çöküşü" hakkında yazdığı şu satırları sizi ilgilendirebilir. "AtinalIların en fazla arzu ettikleri hürriyet sorumluluktan kaçma serbestliği olduğu zaman, onlar artık hür olmaktan uzaklaştılar ve bir daha da hür bir ulus olamadılar".

Fertler, gönüllü gruplar halinde hoşlarına gitmeyen şartları ortadan kaldırmak için daha tesirli çalışabilirler. Fakat kuvvetli iradesi olan bir şahıs yalnız başına bazen daha büyük bir hareket meydana getirebilir.

Amerika'da güney eyaletlerinden birinde ilk zenci öğrencinin üniversiteye alınıp alınmaması konusu hararetli tartışmalara yol açarken, özel bir üniversitenin rektörü cemaatin ve öğrenci temsilcilerinin de desteği ile 40 zenci öğrenciyi üniversiteye almıştır. Rektörün yardımcılarından birine onun bu hayret verici başarısının sebebini sorduğum zaman, şu cevabı almıştım: "Cesur bir adam tek başına çoğunluktur".

Hakikat şudur ki, çoğumuzun hürriyetimizi çoğaltmak için şahsen yapacağımız bir çok şeyler vardır. Biz kendimizi şahsi hürriyeti geliştiren vasıflar ve şartlarla donatabiliriz. Bunu yaparken' de herkes için daha iyi bir hürriyet ortamı yaratmaya yardım ederiz.

Bir Yazar Zaman İçin Diyor Ki?

Yaşamaya zaman ayırın, zira zaman bunun için yaratılmıştır. Vakit öldürmek, intihar etmek demektir.

Çalışmaya zaman ayırın, muvaffakiyetin bedeli budur. Düşünmeye zaman ayırın, iktidarın kaynağı budur. Eğlenmeye zaman ayırın, sağ duyunun kaynaklarından biri budur.

Etraflanmzdakilere nazik davranmaya zaman ayırın, saadete giden yol budur.

Hayal kurmaya zaman ayırın, dünyanın dertlerini kısa bir zaman unutmak için en tatlı çare budur.

Etrafınıza bakmaya zaman ayırın, günler insanın egoist olmasına müsaade etmeyecek kadar kısadır.

Gülmeye zaman ayırın, ruhun musikisi budur.

Çocuklarla oynamaya zaman ayırın, bu zevklerin en büyüğüdür.

Terbiyeli olmaya zaman ayırın, bu cemiyet insanının sembolüdür.

How To Live With Life'den

DUR, BAK VE GÖR

Helen Keller'e bir gün insanın başına gelecek en büyük felâketin ne olduğunu sormuşlar. Cevabı şu olmuş: Gözleri olduğu halde görememek. Geçenlerde fotoğrafçı Ernest Haas televizyonda bazı sanatçıların dünyayı daha iyi görebilmesi için kullandıkları yeni bir tekniği açıklarken bu sözleri hatırladım. Onun faydalandığı şey basitçe "çerçevelenmekten" ibaretti. Dünya birden kapsayabilmemiz için çok büyüktür. Onu parçalara ayırmak ve bu parçalara bakarken geri kalan her şeyi kapamak gerekir. Tıpkı bir fotoğrafçının resim çekerken vizöründen baktığı gibi. Kısacası o istediği şeyi bir çerçeve içine alır.

Ernest Haas'ı atölyesinde ziyaret ettim ve duvarlannda asılı olan fotoğraflara birer birer baktım. Bunlar en basit bir ifade ile insana hayret verecek dramatik şekiller, kalıplar ve kompozisyonlardı. Bunların çoğu fotoğrafçı tarafından New York sokaklarında dolaşırken rasgele çekilmiş resimlerdi. "Nereye giderseniz gidin, nerede yürürseniz yürüyün etrafınız daima resimlerle doludur," dedi. "Mesele onların farkına varmaktır. İşte bakın." Masa üzerindeki büyük bir parça ambalaj kâğıdını eline aldı, buruşturdu ve yere attı. Benim gördüğüm şey şekilsiz bir yığındı. Fakat Haas onun üzerine siyah bir çerçeve tuttu ve onu hareket ettirdi -Bu ortasında dikdörtgen şeklinde bir açıklık olan kara bir mukavva idi- ve ben birdenbire o zamana kadar farkına varmadığım ışık ve gölgelerin ilginç kalıplarını görmeye başladım.

Beraberce sokağa çıktık, ilk önce ben pek öyle önem verilecek bir şey görmedim. Fakat o kara çerçeveyi gözümün önüne koyunca, bir sürü resimler önümden geçmeye başladı. Yaya kaldırımın üstünde bir boya lekesi hayret verici serbest şekilli modern bir tablo oluveriyordu. Ötede çocuklar eski bir binanın duvan üzerinde tebeşirle bir şeyler yapıyorlardı. Çerçevemi gözüme koyar koymaz duvarın üzerinde eski bir mağara resmi gözüme ilişiverdi.

Haas, "bak" dedi ve kahverengi tuğladan yapılmış bir evin merdiveninden yukarı çıkmakta olan ihtiyar bir çifti gösterdi. O sırada sallana sallana önümüzden geçen bir çifte bakmak üzere durakladı. Bu aslında basit günlük bir sahne idi, fakat hayali bir çerçevenin içinde bakıldığı takdirde o öteki bütün ayrıntılara aldırış edilmeyince, olağanüstü

kuvvetli bir tablo meydana getiriyordu. Bu gibi kafa enstantanelerinden zevk alabilmek için fotoğraf makinesine ihtiyaç yoktur, bakmak gözlemek ve takdir etmek arzusundan başka bir şey de gerekli değildir. “Çerçeve” de istediğiniz her boya göre küçülebilir veya büyüyebilir. Bazen “küçük bir çerçeve” içinden görmek insanın daha çok hoşuna gidebilir. Örneğin şimdiye kadar hiçbir zambağın içine derinliğine doğru baktınız mı? Ya da küp şeklindeki yaş bir buz parçasının ortasındaki pırıltıları gözlediniz mi? William Blake “bir kum tanesinde bir dünya ve yabani bir çiçekte evreni görmek kabildir”, dediği zamana abartmamıştır.

Küçük görebilmek için basit bir yöntem, cebimizde bir büyüteç taşımanızdır. Ben bu bir yaz ünlü sosyolog Dr. Robert Mac İver ile beraber yaptığımız bir gezintide öğrendim. O, yapraklarda, çakıl taşlannda, deniz hayvanlarının kabuklarında, mantarlar, tüyler ve tohumlarda hiç beklenmedik kalıp, şekil ve renkler bulmak için böyle küçük bir büyüteç kullanıyordu. “Bu ufak cam parçası sahneyi büyük ölçüde genişletir.” Bir noktada yürüyüşümüz bir plaja ulaşmış ve ben de oradan elime bir avuç yaş kum almıştım, büyüteçle kumlara baktım ve o ana kadar farkında olmadığım bir şey gördüm. Kum tanelerinin her birinin etrafında sudan ince bir zar vardır. Böylece onlar hiçbir zaman birbirlerine değmiyorlardı. Dostum açıkladı, “ bu kumun hiçbir zaman değişmediğinin nedenidir ve to? şeklini almaz, istediği kadar deniz dalgalan onları dövsün.'

Çok kez yalnız görmek istediğimiz şeyleri görürüz. Biz her gün aynada yüzümüzün görüntüsüne bakar ve bunların her ikisinin de yakından bakışta aynı şeyler olduğunu zannederiz. Parmağınıza bir parça sabun sürünüz ve aynanın üzerine yüzünüzün dış çevresini çiziniz. Göreceksiniz ki aynaya çizdiğiniz oval yüzünüzün gerçek büyüklüğünün ancak yarısı kadardır. İstediğiniz kadar geri çekilin ve tekrar bakın yüzünüzün aynadaki görüntüsü hâlâ o çizdiğiniz ovalı dolduracaktır.

Agaçlann resmini yaptığınızı düşünelim. Ağaç gövdelerini ne renk yapardınız? On kişiden dokuzu kahverengi ve siyah diyecektir. Bunlar herkesin alışkın olduğu renklerdir. Gerçekte ise ağaç gövdeleri mor, gri, sarımtırak, yeşil yani kahverengi ve siyahtan gayri her renktir.

Ünlü ressam Maurice Steme “ben talebelerime bir modelin resmini yapmalarını söylemem, ben onlara görmeyi öğretirim. Sanatı yaratan tekniği değil görüştür.” Polis hafiyesi Sherlock

Holmes’in bizim hâlâ hoşumuza gitmesi, bize özel ayrıntıları göstererek görüşümüzü keskinletmesindendir. O Dr. Watson’un (Yardımcısının) ayakkabılarının kirli olduğunun farkına vanr ve bundan onun kırlarda dolaştığı ve dikkatsiz bir hizmetçisi olduğu neticesini çıkanr.

O kurbanının yanında duvara kanla bir kelime yazan katilin 180 cm. boyunda olduğunu bilir, çünkü o kelime yerden tam 180 cm. yüksekliktedir. “Zira bir adam duvara bir şey yazarsa, içgüdüsü onu gözlerinin hizasında yazmaya zorlar”.

Sir Winston Churchill de özel ayrıntıları görebilme yeteneğiyle iftihar ederdi. İngiliz deniz üstü Scapa Flow’u savaşta bir teftişi sırasında başbakan kıyıda Alman bombardıman uçaklarını aldatmak için çamura gömülmüş, yapmacık bir savaş gemisi ile bir uçak gemisi gördü. Birdenbire “ben yapmacık gemilerin yanlış taraflarının ne olduğunu biliyorum,” dedi. “Onların etrafında martı kuşlan yok, düşman uçaklan bunun derhal farkına vanrlar” ve martıların oraya gelmesini sağlayacak yem atılmasını emretti.

Yetişmiş bir gözlemcinin daha iyi görebilmesine ve gördüğünü hatırda tutabilmesine yardım eden kolay bir teknik iki kere bakmaktır. İlk bakışta o ilk izlenimine sahip olur, ondan sonra ikinci bir bakışla bu ilk izlenimini kuvvetlendirir. Tanıdığım kalabalık bir restoranda, kasadaki kız yalnız kendi belleğine dayanır ve herkese iki kere bakmak suretiyle kimseyi unutmaz. Bir kere deneyin! Bu ikinci bakışta ne kadar çok şey göreceğiniz sizin için de bir sürpriz olacaktır. Örneğin bir on liralığa bakın, sonra gözlerinizi kapayın ve onu gözünüzün önünde canlandırmaya çalışın. Ayrıntılardan birçokları bulanıklaşacaktır. Şimdi ona ikinci bir kez daha bakınız. Bu sefer ayrıntıları ne kadar daha keskin gördüğünüzü fark edeceksiniz.

Carl Van Doren, yazını Conneticut’ta geçiriyordu. Bir komşusuna yaptığı ziyareti şöyle anlatıyor: “Mattheum Bradford, emekli bir çiftçiydi. Gözleri artık iyi görmüyordu. Ormanlık bir tepede yalnız yaşıyordu. Bir gün ‘şu bulutun bize doğru gelen gölgesini görüyor musun?’ diye sordu. Eğer dikkatle bakarsan bu gölgelerin vadiyi daima nasıl değiştirmekte olduğunu görürsün. Bazı günlerde onlar insana büyük bir huzur verir. Bugün rüzgâr gibi geçiyorlar. Bunlar benim sinemamdır.

O tarafa baktığım zaman, Van Doren anlatıyordu. Başka bir gölge tepelerin üzerinden geçti, yamaçlardan aşağıya doğru indi, ormanın ağaçlanna koyu bir yeşil renk verdi, bataklığı ve çayırlan süpürerek geçti, bizim yanımıza geldi. Ben adeta bir ıslık sesi işittim. Nefesimi tutar gibi

oldum. Buna benzeyen gölgeler bütün bir öğleden sonra üzerimizden geçmiş olmalı, fakat ben onların farkına varmadım. Sessiz ihtiyar bir adam, önümdeki küçük cisimleri artık göremediği halde, bana göre, doğaya yeni hayranlıklar ekleyen birçok şeyleri pek güzel ayırt edebiliyordu."

Sanatçıya stilini veren işte dünyayı kendi özel görüşüne göre görmenin olağanüstü gücüdür. İşte bu, Ernest Haas'ın sonunda "açık gözlerle rüya görmek" dediği şeydir. Bütün büyüteç ve teleskopların üstünde en verimli görme cihazı. Çocuklar bunu pek iyi kullanırlar. "Anneciğim, bak yerde bir gökkuşağı var" diye küçük bir kız annesini uyanr. Halbuki anne oradan pis bir su birikintisinden başka bir şey görmemişti. Biz hepimiz açık gözlerle rüya görmek yeteneğine sahibiz, fakat büyüdükçe başkalarının bizi kendilerinden farklı görmelerinden korktuğumuz için onu gizleriz. Arada sırada bu korkumuzu bir tarafa bırakmalı ve etrafımızdaki güzelliği görmeye çalışmalıyız. Eski bir özdeyiş, "görmek inanmak demektir", der. Fakat o bundan da fazladır, "görmek yaşamak," demektir. Çevrenizi ne kadar canlı görmeyi öğrenirseniz, o kadar yaşıyorsunuz demektir.

Arada sırada zamanımı boş yere israf ettiğim düşüncesi bana vicdan azabı verir; fakat başka bir düşünce de yavaş sesle beni teskin etmeye kalkar, "Sen ruhun ölmez olduğunu bilmiyor musun; öyleyse neden karşında koskoca bir sonsuzluk dururken ufacık bir zamanı iyi kullanmadığın için bu kadar üzülüyorsun?" Bunu işitince kolayca kanaat getirir ve kafasındakine uygun olan her düşünceyle çabukça tatmin olan öteki küçük mantıklı yaratıklar gibi memnun, kâğıtlarımı yeniden karıştırır ve yeni bir oyuna başlarım.

Benjamin Franklin

Bölüm 2

İNSAN AMİR ROLÜNDE

İŞ YAPTIRMA SANATI

Orta yaşlı bir kadın trafik kazası geçirmiş, bel kemiği zedelenmişti. Doktor uzun zaman düz bir tahta üzerinde yatması gerektiğini söylemiş, dayanılmayacak kadar kuvvetli olan agnları içinde bir süre morfin enjeksiyonları vermişti. Pek fazla olmamakla beraber arada uyku hapı almasına da izin vardı.

Bir gün bütün bir kutuyu alıp artık çekilmez hayata son vermek isterken odasına girdiler. Kutuyu elinden aldılar, fakat kimse onu artık ikna edemiyordu. Kadın bugün olmasa bile, yarın aynı şeyi yapmaya kararlı idi.

Herkes ona intiharın fenalığından bahsediyor, uzun moral dersleri veriyor, biraz daha sabrederse, her şeyin düzeleceğinden dem vuruyordu.

O sırada küçük kız içeri girdi, odadakileri dışarı çıkardı, annesinin yanma yaklaştı ve “Benim sana olan ihtiyacımı düşünmüyorsun, onlar hepsi sensiz yapabilir, fakat ben sana muhtacım”, dedi.

Ve kadıncağız tedavisine katlanmaya karar verdi. Küçük kız annesine tesir etmesini ve ona istediğini yaptırmasını bilmişti.

İster ev hayatımızda olsun, ister iş hayatımızda olsun, yanımızdaki, emrimizdeki insanları, bir şeyin yapılması için harekete geçirmek zorundayız.

Bütün tarih çevresindeki insanları sürükleyehilen, onlara istediğini yaptırmasını bilen kişilerin hikâyesinden başka bir şey değildir.

Zamanımız endüstri, işyeri, iş çağıdır. Hepimizin beraber çalıştığı veya çalıştırdığı bir çok insan vardır. Bunlardan ne kadar iyi verim alırsak, hem kendimiz başarılı oluruz, hem de memleketin üretimi artar.

Yukarıdaki küçük kız örneğini tahlil edersek, görürüz ki küçük kız annesinde yeniden bir arzu, bir yaşama arzusu uyandırabilmiş ve onu kurtarmayı başarmıştır.

İşte iş yaptırma sanatının birinci kuralı karşı tarafta o işi yapmak, o harekete geçmek veya davranışta bulunmak için bir arzu uyandırmaktır.

Ingilizlerin bir atasözü vardır: “Atı suya götürürsünüz, fakat ona zorla su içirtemezsiniz”. At ister içer, istemezse içmez! Mesele onda su içme arzusunu yaratmaktır, bu zorlamakla olmaz.

Üzerine büyük bir iş alan bir müteahhit 20 kadar işçiye düz bir arazide derin ve uzun bir kanal açtırıyordu. Kanal açılıp bittikten sonra işçilerin başındaki çavuşa çıkarılan topraklarla kazılan kanalların doldurulmasını söyledi. Biraz sonra işçiler müteahhidin şantiyesi önüne geldiler, bu işe devam edemeyeceklerini ve artık böyle bir işte çalışmak istemediklerini bildirdiler. Müteahhit şaşırdı, çünkü verdiği ücret o civardaki en yüksek ücretti. Yalnız onlara işin ne için yapıldığını, amacını söylememişti. Açılan kanal o civardan geçen eski bir boru hattının bulunması için açılıyordu ve güneye doğru çekilerek yeni bir hattın bağlanacağı en uygun yer aranıyordu. İşçilere bu önceden anlatılmamıştı.

İş yaptırma sanatının ikinci kuralı da iş yapacak adama o işin amacını, alınması beklenilen sonucu önceden ve iyice anlatılmasıdır.

Bir İsviçre dergisinde şöyle bir karikatür görmüştüm. İki adam koskoca bir sandığı bir kapıdan geçirmeye çalışıyorlardı. İkisi de kan ter içindeydi. Birincisi, “ne de ağır sandıkmış, bir türlü sokamadık” diyor. Öteki, “ne?” diyor, “içeriye mi! Sandık dışarı çıkacak değil miydi?”

Fotoğraf ve sinema tekniğinin bütün dünyada yayılmasına en çok hizmet eden insanlardan biri olan Kodak fabrikalarının kurucusu Eastman bundan 50 yıl kadar önce Afrika’ya giderek canlı hayvanların filmlerini almıştı.

Rochester’deki evinde bir gün bunları seçkin bir topluluğa gösteriyordu.

Aslanlar, kaplanlar, filler, her türlü yabani hayvan o zamana kadar alışılmamış bir yakınlık ve nitelikte görülüyorlardı. Teleobjektiflerin enfraruj ışınlarının ve lastik merceklerin henüz bilinmediği bir devirde bu kadar yakından film çekmek tehlikeli bir şeydi. Dostlarından biri dayanamayarak sordu: “Mr. Eastman,” dedi. “Allah aşkına bu kadar tehlikeli bir işi nasıl başardınız?”

“Azizim” dedi. Eastman, “makinemi en uygun yere yerleştirdim ve orada hayvanların önümden geçmesini bekledim. Tam 10 metre uzaklığa objektifimi ayarladım ve oraya tebeşirle kalın bir çizgi çektim. Yanımdaki avcıya da ben film çekerken herhangi bir hayvan bu çizgiyi geçerse, vur emrini verdim.”

Dostu derhal itiraz etti, “insan böyle bir riski nasıl göze alabilir, ya avcı vurmasaydı?” Eastman’ın cevabı çok önemlidir ve bu, insanlara iş yaptırmak isteyen öğretmenleri, amirleri, babalan, liderleri, herkesi

düşündürmelidir. “Azizim, hayatta iş yaptırmak, bir şey başarmak isteyen insan teşkilatına güvenmelidir.”

Bununla üçüncü kuralı da öğrenmiş olduk, insan teşkilatına inanmalı, güvenmeli ve onunla iftihar etmeyi öğrenmelidir.

Büyük işleri büyük adamlar yaparlar, fakat hiçbir zaman yalnız başına değil.

Bakın Ziya Paşa yıllarca önce ne demiş: “Müselsel bir esarettir bir hükümette, ki sultan nazıra, nazır da hizmetkâra tabidir.”

Kitaplar sessizliğin çocukları ve yalnızlığın yapıtlarıdırlar.

Marcel Proust

Hayatın her alanındaki insanların hepsinin üzerinde birleşebildikleri iki şey vardır: Maaşlarının azlığı, işlerinin çokluğu.

Bill Waughan

Büyük işler başarmak için üstün yetenekli olmak gerekmez. İnsanüstü değil, ama insanların içinde onlarla birlikte olmak gerekir.

Montesquieu

Hitabet: Beyinden gelen önemli mesajlar imiş gibi görünen göğüsten derin ses çıkarma sanatıdır.

Yalan dört nala gider; hakikat adım adım yürür, fakat gene de vaktinde yetişir.

Japon Atasözü

Bir şekilde doğar; bin bir şekilde ölürüz.

Sırp Atasözü

İnsana şans dirseğinin yardımıyla gelir.

İspanyol Atasözü

Hafif dertler konuşur, büyük dertlerin sesi çıkmaz.

Seneca

PROBLEM ÇÖZÜMÜ

International Management'ten

Amir, idareci, hatta öğretmen ve eğitmenlerin en büyük görevlerinden biri problem çözmek, karşılarına çıkan meselelere mantıki, yani uygulanabilecek, olumlu bir çözüm yolu bulmaktır.

Bu konuda bilgi ve tecrübe sahibi uzmana göre birçok insanlar üç sebepten birinden dolayı problemlerini bir türlü çözemezler:

1. Yanlış problemi ele alırlar: Mesela büroda çok konuşan, onun bunun zamanını alan bir memuru cezalandırmaya kalkarlar ve ona söyledikleri zaman aldıkları cevap şu olur: "Bu benim kabahatim değildir, siz her şeyi üzerinize alıyor ve bana yeter derecede yapacak iş bırakmıyorsunuz ki".

2. Problemlerin ortaya çıkacağını önceden tahmin edemezler: "işçiler grev yapmak, öğrenciler imtihana girmemek istedikleri zaman, onların memnun olmadıkları bir gün hatınma bile gelmemişti ki!" derler.

3. Mümkün olmayan problemleri çözmekle uğraşırlar: inşaat mühendisliği fakültesinde bir profesör öğrencilerinden kâğıt kalem çıkararak şu problemi çözmelerini istemişti: "800 metre genişliğinde bir nehrin üzerine yapılacak bir köprünün krokisini hazırlayın!" Öğrenciler her türlü köprü şekillerine ait krokiler çizdiler, kimi ayaklı, kimi ayaksız, kemerli, asma viyadük, kablolu vb. Profesör bunların hepsini çöp sepetine attı, "Yalnız bir tekiniz doğru yapmış", dedi, işte onun cevabı: "Problem hakkında da daha fazla bilgi sahibi olmadan hiçbir çözüm mümkün değildir ve doğru olamaz. Köprüden geçecek trafik miktarı nedir? Köprünün altından su seyrüseferi için ne genişlikte bir yol bırakılacaktır? Köprünün su düzeyinden yüksekliği ne kadar olacaktır?"

Çoğu zaman problemleri bir metoda göre çözecek yerde, onları şu üç şeyle çözmeye çalışırız:

- "Benim içime doğdu." (Önsezi) Bazen doğru olur, fakat çok defa olmaz.

- "Ben onun nasıl olsa hakkından gelirim." içinden problemin zamanla kendi kendine ortadan kalkacağına inanır, fakat bazen hem ortadan kalkmaz, hem de başka problemleri doğurur.

- “Bütün kuvvetimle ona bir yükleneyim de, görsün.” Fakat bütün enerji yanlış istikamette harcandığından yine netice alınmaz.

Onun için bir problemle karşılaştığınız zaman her şeyden önce kendi kendinize, “ne gibi problemle karşı karşıyayım” diye sormanız gerekir.

1. Sebebinin bilinmesinin gerekli olduğu problemler. Hazırladığınız bir tasarıyı amiriniz imza etmeden size geri göndermiştir. Burada probleminiz, bunun nedenini bulmaktır.

2. Metodun değiştirilmesini gerektiren problemler üretimi artırmak, herhangi bir malı daha fazla satmak gibi bir problemle karşılaşıyorsunuz veya öğrencilerinizin yüz 90'ı kırık not alıyorlarsa, bu sefer karşınızda bir metot problemi vardır. Şimdiye kadarki üretim, reklam veya ders metodunuzu değiştirmek zoruncfasınız.

Bir doktoru göz önüne getirin. Bir hasta karşısında o her iki problemle karşı karşıyadır. Önce hastalığın sebebini araştınr, hastayı muayene eder, derecesini tansiyonunu vb. ölçer. Sonra metot problemini çözmeye çalışır. Hangi ilaç veya tedavi metodu uygulayacağını tespit eder.

Yüzyıl kadar önce İngiliz başvekili Disraeli, Michael Faraday’ı deneyleri sırasında laboratuvarında görmeye gitti ve orada elektriksel olayların bir gösterisine tanık oldu. Bunun üzerine Faraday’a şu soruyu sordu:

-Fakat bütün bunların ne faydası olacak?

Faraday'ın cevabı meşhurdur:

-Ekselans, yeni doğmuş bir bebek ne işe yarar ki!

AMİR OLMAK BİR SANATTIR

Eski Sivas Valilerin’den Haşan Paşa’ya dair şöyle bir fıkra anlatırlar: Paşa Sivas’a vali tayin edilip işe başladıktan sonra mektupçudan pek memnun olmamış ve bir gün İstanbul’a o zamanki İç İşleri Bakanlığı’na yazdığı gizli bir yazı ile de mektupçunun görevinden alınmasını istemiş. Bakanlık da valinin istediğini yerine getirmiş. Durumu haber alan mektupçu, bu işin validen geldiğini bilmediği için, kendisinden İstanbul’da işine yarar ümidiyle bir tavsiye mektubu istemiş. Paşa da “otur sen kendin yaz, ben imza atanm,” demiş.

Mektupçu elinde mükemmel bir tavsiye mektubu ile o zamanki dahiliye müsteşarına müracaat edince, müsteşar şaşırmış ve “size göre bir yer bulabilmek için beş on gün sora teşrif edin” diyerek mektupçuyu nezaketle savmış. İlgili memurunu çağırarak kendi azlettirdiği adama böyle mükemmel bir tavsiye mektubu veren validen bu hususun telle sorulmasını istemiş.

Ertesi gün filan sayılı tele cevap diye Paşadan şu telgraf gelmiş:

“Azil keyfiyetinin icabı maslahat, tavsiyenin ise şanı vezaret idügü...”

Yani paşa kendisiyle çalışamayacağı, beğenmediği bir memurun istikbâli ile oynamayı “vezirlik şanına” yedirememiş ve kendisine başka bir iş bulabilmesi için o tavsiye mektubunu vermiş.

Ispanya’da Napolyon’a karşı savaşan İngiliz orduları başkumandanı General Wellington’a, bir İngiliz alayının çöl civarındaki kadın manastırlarından birine tecavüz ederek münasebetsiz hareketlerde bulunduğu haber verilmiş. Fevkalade hiddetlenen general derhal alayın bulunduğu yere gitmiş ve alaya şu garip cezayı vermiş. Bütün alay her akşam yemek borusundan iki saat önce üniformalarını giymiş olarak toplanacak ve alay bandosunun tam metniyle çalacağı İngiliz ve müttefiklerinin milli marşlarını, dost birkaç devletin marşıyla birkaç İngiliz havasını dinledikten sonra yemeğe gidecektir. İlk bakışta tuhaf görünen bu cezanın ne kadar bir süre için verildiğini söylersem büsbütün hayrette kalacaksınız, tam 100 sene için!

Napolyon öldü. Wellington öldü. Fakat Ingiliz alayındakilerin torunlarının torunları her akşam yemeğinden 2 saat önce bu uzun marşları

dinlemeye devam ettiler ve bunun sebebini bile unuttular. Yalnız tam yüz senenin, alayın son ceza gününde, zamanın Flarbiye Bakanı Alaydakilere bu olayı anlattı ve sözlerini şöyle bitirdi:

"Bir İngiliz başkumandanının 100 senelik emri bugün sona eriyor ve biz onu tam yüz senedir tutmuş olmakla iftihar edebiliriz."

Bu iki kural bir amirin hakiki bir şef, bir baş lider olabilmesi için lüzumlu olan iki esası çok güzel karakterize etmektedir. Bunlardan biri bir amirin her şeyden önce olgun bir insan olması, işlerin iyi gidebilmesi için elinden geleni yapması, fakat emrindeki memurlardan yalnız yetki, bilgi ve tecrübe bakımından değil, insani erdemler bakımından da üstün olması gerektiğini gösterir.

İkincisi bütün bir toplumun amiri amir olarak tanınması, onun emrini şekli, yeri ve zamanı ne olursa olsun yerine getirmeyi önceden kabul etmesi ve bu hususta onu şüpheye düşürmemesidir. Kendisinden bir derece aşağı bir amirin emrini bozmak alışkanlığında olan bir şef veya amirlerine kıymet vermek yüzlünden onlara tam yetki vermeyi kabul etmeyen bir kurul veya işletme hiçbir zaman ihtiyacı olan amirleri bulamaz. Çünkü yetkisinden emin olmayan bir amir önemli karar ve emirleri vermekten daima sakınır, korkar. Şu halde iyi amirlerin yetişmesi hem ferdin, hem de cemiyetin üzerine düşen bir vazifedir.

Herhangi bir şekilde merkezden bölgelere bir yetki verilmiştir ve bu yetki aylarca hatta senelerce oldukça iyi bir şekilde kullanılır. Günün birinde mesela 10 bölgeden birinin müdürü bir hata yapar ve bu yetkisini yanlış kullanır. Şimdi Avrupa ve Amerika'da böyle bir olay karşısında kalındı mı, bölge müdürü merkeze çagnlır ve o makama gelinceye kadar bir çok tecrübelerden geçmiş böyle bir zatın yaptığı bu hatanın sebepleri araştırılır. Onu haklı gösteren taraflar mevcutsa, mesele o şekilde kapanır. Yok eğer bölge müdürü haksız, hatalı, suçlu ise, ya kendisine ihtar edilir, yahut da çok önemli hallerde kendisi o makamdan alınır. Fakat bir hata yaptı diye müdürün elinden yetki alınmaz. Maalesef bizde takip edile gelen usul bunun tam aksidir. Çok defa hata yapan bölge müdürü ile beraber öteki 9 bölge müdürünün de elinden bütün yetkileri alınır, böylece onların hata yapmaları önlenmiş olur. Fakat onların bu şekilde artık iyi bir amir, bir şef, bir lider olamayacakları ve merkezden gelen emirleri otomatik şekilde yapan ve kafalarını işletmeye lüzum görmeyen robotlar haline sokuldukları düşünülmez.

Herkes amir olamaz, amir kendisini yetiştirmek zorundadır. Fakat cemiyet de onun yetişmesine yardım etmelidir. Yoksa bütün gayretler yarım kalmaya mahkûmdur. Unutmamalıdır ki her işletme amirleri kadar yüksektir.

Amerika'da bir personel idaresi grubu 1.000.000 işçi ve memurla mülakat yaparak onlara amirlerinden ne beklediklerini sormuşlar. Amir mevkiinde olan her şahıs bu cevaplan dikkatle okumalı ve sonra esaslı bir nefis muhasebesi yapmalıdır.

1) Ben, kendisi için yaşamamı isteyen bir amir isterim.

2) Yeni işime alışmamda bana yardım edecek bir amir isterim (İlk günkü huzursuzluğu hatırlayınız).

3) Bana işimi anlatan, benden beklenenin, yetki ve sorumluluklanmın ne olduğunu bildiren bir amir istiyorum.

4) Arada sırada bana nasıl iş yaptığım (iyi veya fena) söyleyen ve işimi daha iyi nasıl yapabileceğimi gösteren amir istiyorum.

5) Benim bütün kabiliyetimle ve ileride ne olabileceğimle ilgilenen bir amir istiyorum.

6) Benimle ve problemlerimle ilgilenen bir amir istiyorum.

7) İşi kolaylaştırmak ve geliştirmek için benim de fikirlerimi soran bir amir istiyorum.

8) Aynı işe karşılık aynı parayı veren, üretimle ilgilenen ve icabında arttırabilen bir amir istiyorum.

9) Haklı olduğum zaman beni destekleyecek bir amir istiyorum.

10) Beni ilgilendiren değişiklikleri bana önceden haber veren bir amir istiyorum.

11) Bana şahsen güven ve inancı olan bir amir istiyorum.

Böyle bir amir için hepimiz çalışırız.

AMİR VE MEMUR

Dün kendisine önem verilmediğinden şikâyet eden memur, amir mevkiine getirildi mi, hemen emrindekilerin ehliyetsizliğinden dem vurmaya başlar.

Lâtince bir söz vardır: Biz okul için değil, hayat için öğreniriz. Buna rağmen Romalılardan zamanımıza kadar bizi tam mânasıyla hayat için hazırlayan, karşımıza çıkacak bütün meseleleri önceden öğreten hiçbir okul olmadığı gibi, bütün modem imkân ve vasıtalarımıza rağmen bugün de, yarın da böyle ideal bir okulun kurulmasına imkân yoktur. Hayatın çeşitli meseleleri karşısında bugün ideale en yakın sayacağımız okul, bize ne düşüneceğimizi değil, nasıl düşüneceğimizi öğreten ve bizi dar kalıplar içinde bırakmayarak geniş bir ufuk verebilendir. Öğrettiği ister hukuk, ister teknik, ister hastabakıcılık olsun.

Hangi okuldan çıkarlarsa çıksınlar, insanlar hayatta bir iş yapmak istedikleri her anda başka insanlarla beraber çalışmak zorundadırlar. Bundan çıkacak sonuç da insanlar beraber çalışmasını öğretmenin her öğrenim sisteminin, hatta aile terbiyesinin temel amacını teşkil etmesi gerektiğidir.

Dikkat edecek olursak, İngiliz ve Amerikan okullannda sporla dersin hemen hemen aynı derecede önemli olduğunu görürüz. Yalnız bu spordan maksat bildiğimiz beden terbiyesi değildir. Beden terbiyesi fertlere ait bir şeydir. Sporun ise bence en iyi karşılığı oyundur, çünkü hiçbir oyun tek başına oynanmaz. Spor takım halinde çalışmayı öğreten bir terbiye sistemidir ve Anglo - Saksonlar sporu takım halinde çalışmak, (Team work), müşterek bir gaye uğrunda birleşmek ve herkesten tam mânasıyla faydalanmak şeklinde anlarlar ve genç dimağlara takım ruhunu aşılamak için ellerinden gelen her şeyi yaparlar.

Ne yazık ki, insani zaaflar, egoistlik, şöhret ve mevki hırsı bu asil ruhu gölgeler, bu yüzden de tam bir takım ruhuna sahip insanlar, işlerin teknik taraflarını iyi bilen insanlardan çok daha güç ve nadir yetişirler. Fakat herhangi bir talih eseri olarak, onlar bir kere amir mevkiine geçtiler mi, derhal tek başına birer kıymet oldukları halde bir arada iyi bir takım vücuda getiremeyen “oyuncuları” bir araya toplarlar, herkesin iyi niyetlerini, ilgi ve kabiliyetlerini teşvik ederek, tek başlarına değil, bütün takım ile beraber

çalışırlar ve güçlükler, insanların yenemeyecekleri kadar muazzam değilse, mantıki düşünen bir çevre içinde muhakkak başarıya erişirler.

Takım ve Kaptanı

Böyle bir takımın başı olan amirle oyuncuları olan memurların arasındaki ilişki en ufak bir daireden en yüksek kadrolu devlet teşkilâtına kadar üzerinde durulması gereken çok hayatî bir noktadır ve birbirinden farklı iki yönü vardır. Bugün onu memur cephesinden görenler, yarın ona birdenbire başka bir açıdan, amir cephesinden, bakacaklardır. Bu çok defa yaya giderken şoförlere kızmamıza ve dolmuşta giderken yayaların yürümek bilmediğinden şikâyet etmemize benzer. Orta yolu bulmak çok güçtür.

Dün kendisine önem verilmediğinden şikayet eden memur, amir mevkiine geçer geçmez, elemansızlıktan dem vurur. Bütün işin kendi üzerine yüklendiğinden, sabahtan akşama kadar en ince teferruat ile uğraşmak zorunda kaldığından bahseder ve bunları söylerken bir taraftan da, içinden, kendisine hak vermelerini, hatta onu övmelerini bekler.

Buna bir çare bulmak için birçok insanlar ilmi araştırmalar yapmışlar, amir ve memur ilişkilerini modern psikolojinin ışığı altında yeniden gözden geçirmişler ve bu hususta ciltlerle kitap yazmışlardır. Bunların etkisi olmamış değildir, fakat işin asıl garip tarafı takım halinde çalışmayı benimsemeyenler, bu gibi kitapları okumaya zamanları olmadığını söyleyerek kendilerine bir kaçamak yol bulmuşlardır.

Büyük Amerikan sanayi müesseselerinden biri amir ve memur mevkiinde bulunan elemanları arasında bu konu ile ilgili bir yanşma açmış ve “tam bir amirle tam bir memur neye derler?” sorusuna herkesin alâkasını çekmiştir. Bu müsabakada birinciliği kazanan yazılar da belli zamanlarda, çalışanlara yayınlanış ve bu usulün tahmin edilmeyecek kadar olumlu sonuçlan olmuştur. İşte bu iki genelgeyi aynen aşağıya alıyorum. Âmir mevkiinde bulunanlar elemansızlıktan, fazla işten şikâyet ettikleri zaman ilkini okusunlar ve düşünsünler; memur mevkiinde olanlar da İkincisini okusunlar ve ellerini vicdanlarına koyarak cevap versinler.

Göreceklerdir ki, hepimizin her şeyin üstünde önem vermek zorunda olduğumuz mesele kabahat aramak, vermek veya almak değil, beraber çalışmak, olumlu düşünmek ve olumlu iş yapmaktır.

Amir Kime Derler?

Yeni bir tarife göre amir aşağıda yazılanlardan başka hiçbir işi olmayan bir adamdır.

O yapılacak iş hakkında karar verir; başka birine onu yapmasını söyler. Onun neden yapılmamasının icap ettiğini, niçin başka biri tarafından yapılması veya neden başka bir şekilde yapılmasını söyler. Onun neden yapılmaması icap ettiği, niçin başka biri tarafından yapılması veya neden başka bir şekilde yapılması gerektiği hakkında söylenen sebep ve itirazları dinler ve bunlara karşılık ikna edici ve tam deliller gösterir.

işi takip eder; söylenilenin yapılıp yapılmadığına bakar, genellikle onun yapılmamış olduğunu görür, neden yapılmamış olduğunu araştırır. Onu yapması icap eden, fakat yapamayan memurun bu husustaki mazeretlerini dinler.

Aynı işi ikinci bir defa izler; işin bu sefer yapılıp yapılmadığına bakar; onun yapıldığını, fakat bu sefer de tam yapılmadığını görür. Tekrar nasıl yapılması icap ettiğini gösterir. Nihayet işin bu kadar uzun sürmüş olmasından dolayı, yapılmış olmasıyla yapılmamış olması arasında pek fazla bir fark olamayacağı kanısına vanr.

Bu gibi bir işi hâlâ tam yapamayan bir memuru işten çıkarmanın zamanı gelip .gelmediğini düşünür; sonra o şahsın bir karısı ve yedi çocuğun olduğunu, bununla beraber dünyada başka hiçbir amirin bu gibi memurlara tahammül edemeyeceğini, fakat onun yerine gelecek her memurun da onun gibi fena, hatta daha fena olacağını hatırlar ve... ona dokunmaz.

Sonra bu işi ilk anda kimseye söylemeden kendisi yapmış olsaydı, her şeyin ne kadar basit ve çabuk halledilmiş olacağını hatırına getirir. Eğer kendisi yapmış olsaydı o işin 20 dakikada biteceğini ve işin şimdi aldığı şekle göre kendisinin; başka birinin, bu işi üç hafta uğraşarak yanlış yapmış olmasının sebeplerini bulmak için tam iki gün sarf ettiğini düşünür. Fakat sonra böyle bir düşüncenin bütün memurların, amirin hiçbir işi olmadığı hususundaki inançlannı kuvvetlendirmekten başka bir şeye yaramayacağını anlar.

Memur Kime Derler?

Memur şefin amirin bir “kurmay subayıdır”. Tam bir “kurmay işi yapan” adamdır.

“Tam bir kurmay işi” denildiği zaman; bir meselenin bir kurmay subayı tarafından esaslı surette incelenmiş, bir neticeye vardınlmış ve “komutanın” daire şefinin önüne konulduğu vakit, şefe o işin yapılması veya yapılmaması hakkında bir karar vermekten başka bir şey bırakmayacak, bütün ayrıntıları önceden düşünülmüş tam bir iş anlaşılır.

Tam bir iş deyiminin bilhassa altı çizilmelidir, çünkü bir mesele ne kadar güç olursa, onu şefin önüne yan pişmiş olarak koymak eğilimi de o kadar kuvvetlidir. Bütün ayrıntıları gözönünde tutarak meseleyi işlemek sizin vazifenizdir. Bu aynntı ne kadar karışık, ne kadar şaşırtıcı olursa olsun, şefinize bir şey sormayınız, icap ederse, öteki kurmay arkadaşlarınıza danışabilirsiniz ve danışmaksınız. Şefin önüne koyacağınız her iş son noktasına kadar işlenmiş, hazırlanmış yâni tamamlanmış olmalıdır.

Tecrübesiz bir memurun şeften ne yapacağını sorma eğilimi karşılaştığı mesele güçleştikçe, yenilemeyecek kadar kuvvetli bir şekil alır. Bunu dimağında oluşan bir tembellik takip eder. Şefe ne yapacağını sormak her memur için en basit hal çaresi olduğu gibi, onun için de böyle bir suale cevap vermek fevkalâde basittir. Ne yapıp yapınız, bu hisse, eğilime karşı koyunuz. Yalnız vazifenizi, yapacağınız işi bilmediğiniz takdirde bu his sizi yenebilir.

Beğenilen Memur Tipi:

Sizin vazifeniz şefe gereken izahatı vermek ve yapılabilecek şeyleri ona göstermektir, ne yapılacağını ondan sormak değil. Unutmayınız ki, şefiniz sizden cevap bekliyor, sual değil. Sizin vazifeniz incelemek, yazmak, tekrar incelemek ve tekrar yazmaktır. Ta ki bütün çalışmanızı bir tek teklif halinde onun önüne koyabilesiniz. O teklifi ya kabul edecek, ya reddedecektir, sakın buna üzülmeyiniz, bundan sonrası ona aittir.

Bu şekilde çalışmaya alışmış bir memur kurmay işi nazariyesini kavramış, tam bir memurdur. Belki bu sizin işlerinizi çoğaltacaktır, fakat böylece şefe daha fazla serbestlik sağlamış olacaksınız ki, bu temel amaçtır. Bu sistem sayesinde iki şey başarılmış olur:

a) Şefin kıymetli zamanı yarı pişmiş fikirlerle, bitmez tükenmez sual ve cevaplarla boş yere israf edilemez. O da kendisine lâyık işlerle uğraşmaya vakit bulur.

b) “Satacak” gerçek bir fikri olan bir memur, bu sayede ona daha çabuk ve emin bir “Pazar” bulabilir.

Size verilen herhangi bir işi tam yapıp yapmadığınızı anlamak için şu suali sormalısınız:

Eğer siz kendiniz şef olsaydınız, önünüze konan böyle bir kâğıda hiç çekinmeden imzanızı basar ve ona ait bütün sorumluluğu üzerinize alarak meslekî şöhretinizi onun uğrunda tehlikeye koyabilir miydiniz?

Eğer bu suale vereceğiniz cevap “hayır” ise, onu sakın amirinizin önüne koymayınız, çünkü o sizden beklenilen tam iş değildir.

Bazı insanlar hayatta hiçbir gayeye sahip olmadan yaşarlar. Bu tipten olanlar, bir nehir üzerinde akıp giden saman çöplerine benzerler. Onlar gitmez; ancak suyun akışına kapılarak akarlar.

Seneca

Kim başkalarını yenmek istiyorsa, önce kendisini yenmelidir. Kim başkaları hakkında hüküm vermek istiyorsa, önce kendisi hakkında hüküm vermelidir. Kim başkasını tanımak istiyorsa, önce kendi kendini tanımalıdır.

Konfüçyüs

Eğer dualarımıza bir cevap atamıyorsak bu kabul olunmadıklarının delilidir.

insanlar devamlı olarak özel bir şekilde hareket etmekle özel bir yetenek kazanırlar.

Aristo

İNSAN ENVANTERİ

Meşhur çelik kralı Andrew Carnegie'ye dünyanın en büyük çelik sanayiini kurduğu bir sırada şöyle bir sual sormuşlar: "Elinizde şu anda mevcut bütün olanak ve tesislerinizi kaybetseniz, acaba böyle muazzam bir sanayii yeni baştan ne kadar zamanda kurabilirsiniz?"

Carnegie "Bu sualinize iki ayrı şekilde cevap vereceğim" demi$. "Eğer olanak ve tesislerden maksadınız fabrikaların makine ve tezgâhlan yani sanayiimizin fiziki kısmı ise ve bunların hepsi bir zelzele veya sair bir felâket yüzünden mahvolmuş ise, elemanlanm, yâni insani kısmı aynen sağ ve salim elimde kalmış ise, o zaman üç seneye varmaz, şimdikinden çok daha mükemmel ve modern bir şekilde sanayiimi kuranın. Fakat bütün elemanlanm, uzmanlanm, mühendislerim, işçilerim elimden alınmışsa o zaman böyle bir sanayi kurmak için artık benim ömrüm yetmez".

Bundan üç asır kadar önce filozof Spinoza felsefi bir açıdan aynı hakikati şu sözlerle ifade etmiştir:

"İnsan için en kıymetli olan şey yine insandır".

Son on beş sene içindeki Alman kalkınma mucizesi de bu anlayışın ne kadar doğru olduğunu fiilen ispat etmiş bulunuyor.

Tarihimizin en kritik bir çalışma devrine girmek üzereyiz,

"olmak veya olmamak" şıklarından birinin kaderimize hâkim olması şu anda atacağımız adımların istikametine, süratine, azim ve irademize, hatta bunların üstünde, birbirimizi iyi değerlendirip degerlendiremememize, birbirimizden mükemmel faydalanıp faydalanamamamıza tabidir. Yalnız birbirimizden tam manasıyla faydalanabilmek için her türlü imkânlara sahip miyiz?

Hayır. Elimizde büsbütün ölçüsüz kalmaktan korkarak sıkı sıkıya sarıldığımız iki ölçü var: Biri diploma, öteki barem kanununun dar çerçevesi.

Amerika'nın en iyi işleyen demiryollarından birinin meşhur Genel Müdürü "1921 kuralları ile 1962'de demiryol işletilemez" diyor. Her işletme yeni fikirlere yeni metotlara muhtaçtır, fakat bu fikir ve metotlar o işte çalışan, senelerce tecrübe görmüş, güçlükleri bilen, en iyi niyetlerle onları yenmeye çalışanlardan gelebilmelidir.

Statükoyu muhafaza etmeye çalışmak ve bunda muvaffak olmak muhakkak ki, çok önemli ve takdirde lâyık bir şey olabilir, fakat unutulmamalıdır ki, dünyada bütün yenilikleri sağlayanlar, statükonun dar çerçevesinden kendilerini kurtaran, onu değiştiren insanlardır.

Biz de her şeyden önce geçmişin haklı ve haksız şekilde üzerimize yüklediği kayıtlardan kendimizi kurtarmaya çalışmalı ve ufak veya büyük bir işin başına işten en iyi anlayan şahsı getirme imkânlarını bulmayı milli bir görev telâkki etmeliyiz. Biricik kriter, o şahsın o işi işletmemizdeki insanların arasında en iyi yapabilen olmasıdır. O ister genç, ister ihtiyar olsun, ister yüksek tahsilli olsun, ister olmasın, fakat bunu nasıl yapacağız? İşte işin ikinci önemli noktası burasıdır.

Bazı işletmelerde bazı ufak pozisyonlara adam tayin etmek için yapılan imtihanlar fazla nazaridir ve hiçbir zaman istenilen neticeyi vermezler. Konuyu çok daha geniş bir açıdan ele almak lazımdır. Acaba biz işletmemizdeki bütün insan envanterini biliyor muyuz? İşletmemizde ne kadar makine, tezgâh motor bulunduğunu cins ve kapasitelerini fiyatlarına kadar her türlü teferruatı bildiğimiz halde, bizim için en kıymetli olan insan malzemesi hakkında hemen hemen basit bir sicil fişinden başka bir bilgimiz yoktur. Onların yaşlarını, tahsil derecelerini,maaşlarını, terfi zamanlarını pek iyi bilebiliriz. Fakat acaba onlar bugün çalıştıkları işlerden memnun mudurlar, daha yüksek veya basit hangi işleri daha iyi yapabilirler? Âmir mevkiinde olan şahıs, kıdem, barem, emeklilik vs, gibi bazı kayıtlar olmazsa acaba bu işten vazgeçip kalp huzuru ile ve daha mükemmel yapabileceği daha basit bir işin başına geçmek istemeyecek midir? Veya masa başında çalışan bir şahıs, fiilî bir işyerinde çok daha fazla başarıyla çalışmayacak mıdır?

Tahsil derecesi, barem, alışkanlık ve bütün bunlara eklenen mevzuatın çapraşıklıkları bir çok insanları statükoyu değiştirmekten korkutuyor ve böylece de içlerinde gizli olan kabiliyet ve istidatlan dış yüzeye çıkamıyor, ne cemiyet ne de kendileri bundan faydalanabiliyorlar.

ikinci Cihan Harbinden sonra Almanya'daki meşhur Bayer Fabrikası insan envanteri konusunda çok enteresan bir tecrübe yapmıştır. Fabrikaların kapısına koyduğu bir ilanla o anda mûessesenin bütün teşkilâtında çalışanlara, çalıştıkları iş ve derece ne olursa olsun, kendilerine en iyi yapabilecekleri işte çalışmak imkânını vermek üzere bir deney yapılacağı bildiriyordu. Herkes halen çalıştığı işi, tabii isim vesair teferruatlı

malûmatla birlikte müessesede yapmak istediği yeni işi bir kagıda yazıp Müdürlüğe gönderecekti. Fabrika Müdürlüğü bu dilekleri tasnif ettirecek ve mümkün olduğu takdirde herkesi eski ücret, kıdem vs. haklarına bir zarar gelmemek şartıyla 2,5 aylık bir tecrübe müddeti için istediği yeni işte çalıştıracaktı. Bu 2,5 ay içinde muvaffak olamayanlar veya eski işine dönmek isteyenler hiçbir şey kaybetmeden aynen eski işlerine dönebileceklerdi. Bu sayede eskiden hiç bilinmeyen bir çok kabiliyetler ve istidatlar meydana çıkmış ve personel sahasında yeni yeni imkânlar belirtilmiştir.

İkinci bir Metot da şudur:

İşletmenin en üst makamlarından en küçük pozisyonda bulunanlara kadar gizli ve şahsa mahsus bir soru kağıdı gönderilir ve kendilerine en iyi yapacakları işin ne olacağı sorulur. İkinci sual böyle bir makamın başına neden geçmek istedikleridir. Sonra da orada her türlü yetki ile çalıştıkları takdirde sıra ile neler yapmak istediklerinin bildirilmesi istenilir.

Bir müessesede bütün elemanlardan bu şekilde toplanan insan envanterlerinin gayet gizli tutulacağı ve birbirine rakip şahısların şahsi menfaatleri için bunlardan faydalanamamalan esaslı surette teminat altına alınmalıdır. Yoksa üst makamlara geçmeyi düşündüğünü korkudan kimse yazamaz ve envanterin de hiçbir kıymeti olmaz.

Üçüncü bir Metot da ki, bu ayn veya beraber de yapılabilir, müessesenin özelliğine göre 10 veya 20 kişilik gruplar halinde şahısların bir araya getirilmesi ve bunların muayyen bir veya birkaç pozisyon için aralarında en uygununu, bütün 20 kişilik grubun isimlerini, en başa en uygununu, ikinci olarak ikinci derecede uygununu ve nezaketen en sona da kendi isimlerini yazarak seçmeleridir.

Bütün bu usuller, kesin sonuçlar vermeyebilir, fakat bir işletmedeki insanların kendi kendilerine ve başkalarının onlara verdikleri değeri oldukça doğruya yakın bir ölçüde ortaya çıkarabilir.

İnsan envanteri fikri bir kere önemli olarak kabul edildikten sonra her müessese kendi özelliğine göre daha başka Metot ve prensipler bulur ve bu seçme metotlarına lüzumlu eğitim metotlannı ekleyebilir. Bütün mesele dar barem çerçevesi içinde statükoyu muhafaza etmek değil, tersine klişeleri bırakarak dinamik, yaratıcı ve gaiyesi mevzuata bağlı kalmaktan ziyade olumlu iş yapmayı vicdanî borç addeden insanları bulup meydana çıkarmak

ve bu anlayışı yeni kuşaklara bırakmak olduğunu anlamak, buna inanmaktır. Artık 1900 değil 1985 senesinde yaşadığımızı hatırlamak zorundayız.

Meşhur FinlandiyalI koşucu Nurmi’nin dediği gibi, biricik rakibimiz “zaman” dır.

Bana kalırsa, bugünkü genel eğitim sistemimizdeki en büyük tehlike, bizim bilgi ile bilgeliğin arasındaki farkı görememememizdir. Biz kafayı eğitiyor, fakat kalbin başıboş dolaşmasına izin veriyoruz. Kültür ve karakterin kilometrelerce uzaklara gitmesine müsaade ediyor, kafayı matematik ve yabancı dillerle dolduruyoruz; sonra da nezaket, terbiye ve ahlâki bütün eğitim tablosunun dışında bırakıyoruz.

Dr. H. Palmguisto

İnsanın en büyük buluşu ateş, tekerlek ya da motor; atomik enerji veya maddi dünya ile ilgili herhangi bir şey değildir. O düşünceler ülkesindedir. İnsanın en büyük buluşu anlaşarak ekip halinde çalışmaktır.

B. Jenning

Hatırlamak başka, bilmek başkadır. Hatırlamak yalnız bellege saklaması için verilmiş bir şeyin muhafaza edilmesidir, bilmek ise her şeyi kendinizin bir parçası yapmak demektir.

Seneca

Atom çağının garip derslerinden biri de, tabiata karşı tarihin hiçbir devrinde sahip olmadığımız bir kontrole sahip olduğumuz şu anda her şeyden önce hayatta kalabilmek probleminin insan kafasında çözülmesi gerektiğini anlamak zorunda kalmamızdır. Bu görevde, mamut ve dinazorların kaderi bize uyarıcı bir işaret olmalıdır, bu da kaba kuvvet ile her zaman hayatta kalmak için mücadele mekanizmasının sağlamlamayacağı gerçeğidir.

H. Kissinger

BİZ HAKİKATEN TEMBEL MİYİZ?

Bir Amerikan uzmanı ile beraber çalışıyorduk. Zamanla aramızda samimiyet artmıştı. Her ikimiz de birbirimize karşılıklı saygı ve sevgi gösteriyorduk. Bir gün bana şöyle bir sual sordu:

“ Kanaatinize göre insanlar Amerika’da mı daha çok çalışıyorlar, Türkiye’de mi?”

Derhal cevap verdim: “Tabii Amerika’da."

Amerikalı dostum güldü:

“Böyle cevap vereceğinizi zaten tahmin etmiştim,” dedi. “Türkiye’de bulunduğum dört sene içinde samimi olarak kiminle konuşsam, bana yanındakilerin, memurlarının, ustalannm ve işçilerinin geregi gibi çalışmadıklarını söylemiştir. Bu beni çok düşündürdü ve ben bu meseleyi biraz incelemek lüzumunu hissettim. Kendi kendime sorduğum ilk sual şu oldu; ‘acaba, bu iklimin etkisi dolayısıyla güney memleketlerinde rastlanan tembellikle mi ilgilidir, yoksa Şark felsefesinin insanlara bu dünyadan ziyade öteki dünyayı düşünmelerinin mânevi sıhhatleri için daha uygun olacağını telkin etmesinden mi ileri gelmiştir?’

İlk iş olarak Türk memur veya işçi çalıştıran yabancı işletmelerin şef ve idarecileri ile konuştum. Ayrı ayrı fikirlerini sorduğum bu zatlar adeta oy birliğiyle yanlarında çalışan bu elemanların genellikle çalışırken, işten anlar, vazifelerine bağlı, anlayışlı kimseler olduklarını söylediler.

Bir yabancı şirket müdürü yanında çalışan ve sonra aynlan genç bir Türk için şöyle bir bonservis vermişti:

‘Kendisinden o kadar memnunduk ki, onun gitmesiyle işlerimizi aynı şekilde muntazam nasıl devam ettireceğimizi düşünmek hepimizi üzüyor.’

Diğer taraftan sizin büro ve iş yerlerinizi biliyorum, boş duran birçok insan var. Siz belki bunların çalışmadıklarına hatta tembel olduklarına kanisiniz. Halbuki buradaki problemi çözmek için çalışkan veya tembel sıfatları kâfi değildir. Kendisini iyi hissetmeyen bir kimseye, ‘sen hastasın’ veya ‘yok canım, bir şeyin yok’ demenin bir kıymeti olmadığı gibi. Asıl mesele o şahsın kendini neden iyi hissetmediğinin sebeplerini bulmak. Onları birer birer tedavi etmek ve neticede onu iyi etmektir.”

Amerikalı dostumla aylarca bu konuyu konuştuk. Kendisi seneler önce Türkiye’den ayrıldı. Onun fikirleri beni düşündürdü ve şu satırlar işte bu düşüncelerin bir ürünüdür.

Dostumun sözleri çok doğrudur, biz insanları tembel ve çalışkan diye iki kategoriye ayırıp kolayca işin içinden çıkacağımızı zannediyoruz. Öğretmen olarak, amir olarak, anne ve baba olarak öğrencilerimize, memurlarımıza veya çocuklarımıza, “aman çalışsın”, “çok çalışsın”, “başka milletler bizden bu kadar ilerdeler, çünkü onlar bizden çok daha fazla çalışıyorlar”, diyoruz. Bunu söyledikten sonra vazifemizi yaptığımıza kaani olarak bir tarafa çekiliyoruz. Miki Maus filmlerinde kuvvetsiz çocukların ağzına akıtılan o büyülü ıspanak macununun tesiriyle çocuğun bir an içinde kuvvetlenip bogalan bile yenecek bir duruma geleceğini sanıyoruz. “İyi ol, Allah’tan kork” deme ile memlekette hırsızlığın önüne ne kadar geçilebilirse, “çalışalım”, deme ile de verim o kadar artar.

Şu halde meselenin derinliğine girmek, problemleri sebep ve netice ışığında tahlil etmek, bunlardan çıkacak sonuçlan kabul etmek ve onlara göre ilâç ve tedavi bulmak lazımdır.

İşte bugün bu konu ile uğraşan yeni bir ilim kolu vardır: İlmi sevk ve idare. Kısa bir tarifi ile, “İlmi sevk ve idare, insan, malzeme, yer, tesisler ve zamandan en iyi şekilde faydalanma sanatıdır.”

Hiç kimse basit bir uçak ile modem bir jet uçağını idare etmenin aynı olduğunu iddia etmez. Hiçbir kimse doktor olmadan herhangi bir ameliyat yapmayı hatrına getirmez.

Fakat bir işletmede mesleği ne olursa olsun, herkes insanları idare etme konusunda en basit bilgilere sahip olmadan onların başına geçmekte hiçbir sakınca görmez.

Napoleon’un bir sözü vardır:

“Kötü alay yoktur, kötü alay kumandanı vardır.”

Tembel insan yoktur veya çok nadirdir. Fakat onları çalıştırmaktan aciz, anlayışsız amirler, heveslerini kıran çapraşık nizamlar, gayesiz teşkilatlar vardır.

İnsan bir makine değildir, onun yaptığı iş inanması, verimli çalışabilmesi için amacını bilmesi lazımdır.

İkinci önemli nokta insanın kendisine ihtiyaç duyulduğunu anlamasıdır. Herkes adam yerine konulmak ister. Bu psikolojik ihtiyaçların en başında gelir.

Büyük Amerikan hapishane müdürlerinden biri hatıralannda en azılı suçluları şu şekilde yola getirdiğini anlatır:

"Onların neler bildiklerini tespit ettirdim ve her birine faydalı bir iş yaptırmak imkânını aradım. Ellerinde^ marangozluk gelenleri çağırdım ve hapishanenin bütçesinin azlığından bahsederek kırık masa, iskemle, dolap, döşeme ne varsa beraberce tamir etmelerini kendilerinden istedim. Onlara ihtiyacım olduğunu belirttim. Aradan bir hafta geçmeden cezaevi bir atölyeye döndü. Kavgalar, dövüşler, itaatsizlikler ortadan kalktı."

Psikologlar buna ihtiyaç duyulmak ihtiyacı diyorlar.

Herhangi bir teşkilatta birçok işsiz, çalışmayan insana rastlarsanız, onların tembel olduklarına karar vermeden önce aşağıdaki noktaları inceleyiniz:

1. Sonuçlar tam tespit edilmiş ve açık mıdır?

2. Yetkiler yetersiz midir ve uygun dağıtılmış mıdır?

3. Yetkilerin devrinde ikilikler hatta üçlükler var mıdır?

4. Sorumluluklar iyi tarif edilmiş midir?

5. Korku veya başka sebeplerden herkes sorumluluğu başkasına yüklemek arzusunda mıdır?

6. îşe adam değil, adama iş esas prensip midir?

7. Birkaç kişi işin fazlalığından şikâyet ederlerken, birçokları da işsizlikten boş oturuyorlar mı?

İşte herhangi bir müessesede bu 7 sualin hepsine veya birkaç tanesine verilecek cevap olumsuz ise, orada daima işsiz, tembel görünen insanlara rastlanacaktır. Çünkü tembellik bir sebep değil, bir neticedir. Onu meydana getiren sebepler bulunup tedavi edilmedikçe ortadan kaldırılamaz.

İŞE ADAM YERİNE, ADAMA İŞ

Enver Paşa ile ilgili şöyle bir fıkra anlatırlar. Emekliye ayrılmış bir zat emeklilik maaşıyla geçinemediğini ileri sürerek, eskiden tanışıklığı olan Enver Paşa'ya müracaat eder. Kendisinden yabancı şirketlerden birinde bir iş bulabilmesi için bir tavsiye mektubu rica eder. Enver Paşa da o zamanki büyük bankalardan birinin genel müdürüne bu zata uygun bir iş verilmesi ricasıyla bir kart yollar.

Genel Müdür Enver Paşa'nın tavsiyesi ile gelen bu zatı ayakta kabul eder ve personel şefine bu hususta derhal talimat vereceğini söyler. Personel şefi de "Ay başında teşrif buyurunuz, o zamana kadar formaliteler tamamlanır," der.

Adamcağız ay başında bankaya gelir gelmez, derhal kendisini bankanın veznesine gönderirler ve oldukça yüksek bir miktar tutan maaşını verirler. Tabii mesele bu bakımdan halledilmiştir, ama adamcağız, kendisine ne gibi bir iş verileceğini anlayamadığı için tekrar personel şefine çıkar. Şef büyük bir nezaketle "Emekli olduğunuza göre epey yorulmuş olacaksınız, siz istirahat buyurun, her ayın birinci günü maaşınız veznede hazırdır, teşrif edip alırsınız," der. Aradan 6 ay kadar geçer bir gün bu zat Enver Paşa'ya rast gelir. Paşa işinden memnun olup olmadığını sorar. Aldığı maaştan fevkalade memnun olduğunu, fakat kendisine yapacak hiçbir iş verilmediği cevabını alır.

O günden itibaren Enver Paşa'nın hiç kimseye iş için tavsiye mektubu vermemiş olduğunu rivayet ederler.

Büyük Amerikan endüstri şirketlerinden birinin personel dairesi şefinin yanında idim. Kendisi uzun zaman personel konulan ile meşgul olmuş bir psikologdu. Psikoteknik testler, işe alış imtihanları, şahsiyete ait karakteristikler gibi mevzulardan konuşuyorduk. "Bakın", dedi "size enteresan bir misal vereyim. Bizim merkez büromuzdaki daktilolar grubunda bir daktiloluk yer boşaldı. Buraya girmek isteyen 12 kız arasında imtihan yaptık. Eğer yalnız daktilo bakımından yapılan imtihan esas kabul etseydik, en süratli, en doğru yazan -bir fiş çekerek resmini gösterdi- şu kızı alırdık. Fakat kendisiyle yaptığımız mülakat, sair testler ve bilhassa şahsiyet testinde bu kızın fevkalade zeki, lider vasfını haiz yanındakilere emretmeyi seven, dik başlı bir şahıs olduğunu tespit ettik. Eğer daktilo grubuna bir

amir almak icap etseydi, belki onu almakta tereddüt etmeyecektik, fakat biz iyi yazan basit bir daktilo istiyoruz.

“Peki, bunu alsaydınız, sizce netice ne olurdu?” dedim.

“izahı çok basit”, dedi, “bir aya varmaz, bu kız işinin monoton ve basit olduğundan şikâyet edecek veya grup amiriyle geçinmeyip onu tenkide başlayacaktı. Bir insanı kabiliyetinden aşağı bir işte çalıştırmak devamlı huzursuzluklara sebep olur.”

Yukarıdaki iki misalden alınacak büyük dersler ardır. En basit bir makine, bir motor, bir tezgâh satın alırken onun katalogunu, vasıflarını, ölçülerini, fiyatını, yedek parça temin imkânlarını esaslı surette gözden geçirir ve ondan sonra kararımızı veririz. Acaba boşalan önemli bir mevki için adam seçerken aynı derecede ilmi ve hassas davranıyor muyuz? Barem dereceleri ve diploma ölçülerimiz bu problemi çözmeye kâfi değildir. Hele adam kayırmak yüzünden müesseselere dışarıdan alınan veya aşağı kademelerden yukarı mevkilere terfi ettirilen, mevkiinin gayesini benimseyemediğinden işleri yanlış yollara sevk eden insanlar bütün bilgi, iyi niyet ve arzulanna rağmen işletmelerimizin başarısızlıklarının en büyük âmillerinden biridir.

Avrupa’da bir bankaya staj yapmak üzere gelen yabancı banka memurlarının geç gelmesi ve erken gitmelerini önlemek ve öteki memurlara fena bir örnek olmalarına mani olmak için, banka müdürlüğü bu stajyerlere zamanında gelip gitmek şartıyla ücret vermeyi kabul etmiştir. Mesele, mevcut düzeni, bazı maddi külfetlere katlanmak pahasına da olsa, muhafaza etmektir. Aksi takdirde iş çığırından çıkar, ehliyetsiz bir şahıs yüzünden bütün teşkilat verimsiz bir duruma düşer. Aradan seneler geçtikten sonra böyle bir iltimas, laubalilik veya herhangi bir şahsa merhamet yüzünden bir iyilik etme arzusu koskoca bir müesseseyi içinden yıkar.

Osmanlı tarihinde Yeniçerilerin içerisine sonradan her cins insanın sokulması belki Osmanlı İmparatorluğunun yıkılmasını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

O halde yapılacak şey nedir? Mesele aslında herkesin kendi hususi işinde tatbik ettiği bazı basit mantık kaidelerini işletmecilikte de kullanmaktan ibarettir. Evinizdeki musluklar su kaçınyor, su tesisatı bozuk, su otomatı işlemiyorsa, bunları tamir etmek ve tekrar işletmek için çağıracağınız usta muhakkak bu işleri bilen biri olacaktır. Hiç kimsenin böyle bir işi yaptırmak için bir marangoz, dülger veya badanacıyı çağırmak aklına gelmez. Şu halde birinci esas noktayı şöyle ifade edebiliriz:

“Her vazifenin vasıflarını önceden tespit etmek ve o vazifeye tayin olunacak personelde o vasıflar aramak”.

İkinci nokta da yine günlük hayattan alınabilir. Tesisatınızı tamir için getirdiğiniz usta işinizi tam yapmamış, akıntıyı kesememiş, otomatı işletememişse, yani o işin ehli değilse, onu bir daha çağırmazsınız.

İşte açılan herhangi bir boş yere tayin yapılırken de o işe en ehil, tecrübeli adam getirmeli veya bu gibi adamları seçebilecek bir usul, gelenek geliştirilmelidir.

Nasıl ki tesisatçının ehil olması ile onun duygusal durumunun, yaşının hatta tahsilinin o anda doğrudan doğruya bir ilgisi yoksa, o işi bilen ve en iyi yapabilen adamın da barem derecesi, tahsili ilave bilgileri ne olursa olsun, o mevkiye getirilmesi yerinde olur.

Bu iki esas kabul edildikten sonra modem personel idaresinin kullandığı bir çok usullerden faydalanılarak tam ve mükemmel bir seçme yapılabilir. Bütün mesele esas prensiplerden uzaklaşmamak, her iş ve her şahıs için aynı esas kıstası kullanmak ve memleketimizde bir gelenek halini alabilmesi için bunu her yer ve fırsatta savunmaktır.

Dışardan o işle ilgisi olmayan, o iş için yetişmemiş bir şahsı ne kadar kabiliyetli olursa olsun, bu işletmenin içine sokmak, o adama yapılacak bir iyilik olabilir. Fakat bu işletmenin içine sokulan bir kamadan farksızdır. Zamanla büyüyen ve kanayan bu yara koskoca bir işletmeyi kangren yapmaya kâfi gelebilir.

Yüksek amirler, politikacılar “iyilik ediyorum” inancıyla yaptıkları fenalığın derecesini idrak edebilirlerse, herhalde geleceğe daha emin bakabiliriz.

BİR YÖNETİCİ SIRRI

Ford der ki, “ufak parçalarına ayırabildiğimiz takdirde halledilemeyecek hiçbir problem yoktur.”

Bunu hemen hemen hepimiz biliriz. Fakat iş tatbikata gelince, problemlerin çoğu bizi yutacak devler kadar büyük görünür, onları parçalamaya vakit bulamadan, o korkunç heyulalar bizi yere serer ve bizi daha başlangıçta diskalifiye olmuş futbolculara çevirir.

Acaba bunun sebebi nedir?

Muhakkak ki bunun birçok sebepleri vardır. Çünkü her problem bir öncekinden başka olduğu gibi, bir sonrakinden de farklıdır. Fakat esas bakımdan karşılaştığımız problem daha ilk anda bizi yıkıyor ve hareketsiz bırakıyorsa, bunun iki temel sebebi vardır:

1. Biz o problemi çözebileceğimize şahsen kendimiz de inanmıyoruz.

2. O problemin çözülmüş olmasının bile karşımızdaki daha güç ana problemleri çözmeye yaramayacağına o kadar kesin bir şekilde inanıyoruz.

Bu konuda bana en iyi dersi veren, kendi başından geçen enteresan bir olayı anlatan büyük Amerikan şirketlerinin birinin personel işlerine bakan genel müdür yardımcısı oldu.

İnsan uzun bir seyahatten döndükten sonra kısaca izlenimlerini söylemeye davet edildiği zaman, belki bir an bocalar, sıkılır, fakat söylediği o komprime birkaç söz, şuur altında birikmiş birçok gerçeklerin bir özetidir. Unuttuğunu sandığı bir çok şey birden bire meydana çıkarak unutmadığı öteki bütün basit izlenimlerini örtüverir.

işte anlatmak istediğim olay da benim için öyle oldu. Komprime olarak anılarımı soranlara farkına varmadan ben onu anlattım. Aslında çok basit bir şeydir, fakat düşündürücüdür.

Yukanda bahsettiğim zat uzun senelerin tecrübesinden sonra o büyük şirketin genel müdür yardımcısı olunca, birdenbire bakmış ki emrindeki bütün insanlar bütün güçlüklerin çözümünü ondan bekliyorlar. Dikkat etmiş aslında çok basit görünen bu meseleler senelerce halledilmemiş, hep günlük geçici kararlarla bir günden ötekine bırakılmış. Böylece yeni yeni problemler meydana çıkmış.

işin garibi, aynı mesele türlü amir ve memurlar tarafından başka başka perspektiflerden görüldüğü gibi bugün halledilmiş gibi görünmesine rağmen, yarın yeniden meydana çıkıyor ve adamcağızın sinirlerini bozuyormuş.

Hafta sonunda bir gün yeni genel müdür yardımcısı odasını kapamış, ayaklannı masasının üzerine koymuş ve düşünmeye başlamış. Şu sonuçlara varmış:

1. Mevcut bütün problemleri bilmeden herhangi birinin hallinin bir kıymeti yoktur.

2. Mevcut problemlerin önem derecelerini tespit etmeden herhangi birini çözmeye teşebbüs etmenin de bir kıymeti olamaz. Çünkü bu patlak bir su rezervuarını tamir etmeden önce sızan bir musluğun kölesini değiştirmeye benzer.

3. Bu problemlerin hal çarelerini asıl o işle meşgul olanların kendileri bulmadıkça, yukarıda verilecek en mantıki emirlerin bile tam kıymeti olmayacaktır. Çünkü o işi yapacaklara kendilerinin inanmadıktan bir iş yaptırmak belki mümkündür ama, hiçbir zaman verimli değildir.

Genel müdür yardımcısı bu üç ana düşünceye göre iş görmeye karar vermiş ve ertesi Pazartesi sabahı odasına bir kara tahta, kâfi miktarda tebeşir, koskoca bir sünger ve bir miktar da iskemle getirttikten sonra ilgili bütün şube müdür ve amirlerini çağırmış. Hepsi rahatça iskemlelerine oturduktan ve sigaralannı yaktıktan sonra;

“Arkadaşlar” demiş, “ben buraya geleli çok az bir zaman oldu. Bu süre içinde bir çok yeni ve çeşitli problemlerle karşılaştım. Yalnız dikkat ettim ki, bunların bir kısmı çok eski ve şimdiye kadar çözülmüş olması gereken şeyler. Bir kısmı da herhangi basit bir problemle ilgili, fakat o da basit göründüğü için nedense ele alınmamış.

Ben şuna kani oldum ki, bu konulan kendi dairelerimiz değil, bütün müessese çapında ele alır ve hepsine topluca bir bakabilirsek, göreceğiz ki, bu ufak devler birer birer oltadaki balıklara dönecekler. Şimdi benim bir teklifim var. Herkes sıra ile hatrına gelen ve önemli addettiği problemleri söylesin ve şu kara tahtaya yazalım.”

Böylece kırk küsur problem tahtaya yazılmış ve bunlar dikkatle gözden geçirilince görülmüş ki, sekiz problem başka şekillerde ifade edilmesine rağmen birbirinin aynıdır. Bunun üzerine bunlar tahtadan silinmiş.

İkinci kademe olarak genel müdür yardımcısı orada bulunanlara birer beyaz kâğıt vermiş ve tahtada yazılı problemleri önemlilik derecesine göre bir, iki üç diye alt alta yazmalarını rica etmiş.

Bu da yapıldıktan sonra çoğunluğa göre bütün problemlerin içinde birinci, ikinci, üçüncü derecede mühim olanlar tespit edilmiş. Bu biraz münakaşalı olmuş. Çünkü bir kısım amirler birini, diğerleri de başkasını daha önemli bulmuşlar. Fakat sonunda ölçü bütün müessese hizmeti olduğu gözönünde tutulmak ve oya başvurmak suretiyle hallolunmuş.

Bunun üzerine genel müdür yardımcısı başta en önemli üç problemi seçerek herkesin gelecek hafta pazartesine kadar bu üç problemin hal çaresini aramasını ve ötekilere ait meselelere hiç aldırış edilmemesini söylemiş.

Ertesi pazartesi hakikaten çeşitli çareler, bir taraftan da imkânsızlıklar meydana çıkmış. Bu sefer de hal çareleri tahtaya yazılarak münakaşa edilmiş ve böylece yalnız bir kişinin değil, herkesin seve seve kabul ettiği güzel çözümler bulunmuş.

Bütün problemler böylece beraberce çözülmüş ve işler de diğer müesseselere örnek olacak bir şekilde ilerlemeye başlamış. Beraberce alınan bu kararlar o müessesenin o konulardaki politikası olmuş. Genel müdür yardımcısı bana buna anlattıktan sonra, piposunu tablaya boşalttı ve gülerek, “azizim" dedi, “şimdi sana bir sır söyleyeceğim, fakat sen sakın kimseye söyleme akıllıca bir tembellik, budalaca bir çalışkanlıktan iyidir. Fakat ben bunu ancak altmış yaşıma geldikten sonra anladım. Başkalarını severek çalıştırmasını bilmeden yüksek mevkilere gelenlerin çoğu, üzerlerine aldıkları o ağır yükün altında sıkışıp kalırlar. Çünkü onlar futbolla boksun farkını hâlâ anlayamamışlardır.”

BİR YÖNETİCİ KULAKTAN ÇALABİLMELİDİR

International Management'ten

İyi bir genel müdür her şeye rağmen gemisini limana ulaştıran bir kaptandır. O her fırsattan faydalanmasını bilir. Karşısına çıkan imkânları kullanarak gemisini bütün fırtınalardan kurtarır, güçlükleri yener. Çok uzun vadeli planlara pek aldınş etmez ve şirketin politikası ile ilgili uluorta beyanlarda bulunmaktan kaçınır. Şirketin problemlerine yalnız kuş bakışı bakmakla kalmaz, onların önemlileri ile şahsen ilgilenir.

Bütün bu ve daha başka fikirler alışılmış düşünce tarzına aykın gelir. Fakat bunlar, bir ömür boyunca bir idareci, müşavir ve öğretmen olarak geniş tecrübeye sahip ve Chicago Üniversitesi Ticaret Fakültesi dekanı olan H. Edward Wrapp tarafından ortaya atılmıştır. Oiıun makaleleri standart okul kitaplarından meydana gelen koskoca bir kütüphaneyi pencereden dışarı attıracak niteliktedir.

Wrapp, "iyi bir idareci, menejer, iyi bilgi sahibidir. Olan bitenden her zaman tam haberi vardır", der. O gözlerini ve kulaklarını daima açık tutar. Birçok daire ve şubelerde yapılan işleri yakından izleyecek imkânları vardır. Şirkette ne kadar yüksek bir mevkie çıkarsa çıksın, o hiçbir zaman bu teması kaybetmez ve bu kanalların tıkanmasına müsaade etmez. Bazen bir durumu türlü yönlerinden incelemek amacıyla organizasyon şemasındaki yetki hatlarını atladığı da olur. Kazandığı bu bilgilerle donatılmış olarak astlarının kararlarını daha iyi değerlendirebilir.

Çok kere hiyerarşi sistemi, işletme ile ilgili günlük temel gerçekleri idarecilerden saklamak için elinden gelen her şeyi yapar. Bunun anlamı idarecilerin tamamiyle sterilize edilmiş bir izolasyon perhizi içinde beslenmesidir.

İyi bir idareci zaman ve enerjisini özel ihtisası ile ilgili ve sırf kendisinin başa çıkabileceği meselelere ayırır ve bütün çalışmasını şirketini etkileyecek en önemli birkaç temel konu üzerinde yoğunlaştırır.

Aynı zamanda astlannı kendisini genellikle her şeyden haberdar edecek, fakat verecekleri her kararda onun fikrini almaya gelmeyecek şekilde yetiştirir. Şirketin genel stratejisine katkısı olabilecek projeleri teşvik eder ve sair konulardan yalnız bilgi alır.

İyi bir idareci hiçbir zaman kendi fikirlerini başkalarına zorla kabul ettirmeye çalışmaz. O bunu yapmayacak kadar kurnazdır. Kafasında önemli bir proje tasarlayınca buna karşı gelebilecek muhalefeti de hesap eder. Organizasyonun yetki bünyesine karşı çok hassas olduğu için, onun içindeki fert ve ünitelerin hislerini de ona göre ölçebilir.

Daha baştan itibaren kendi projesinin samimi ve anlayışlı bir kabul ile acı bir ret arasındaki her türlü hisle karşılaşacağını bilir. O bunun yanında oldukça büyük bir kayıtsızlıkla karşı karşıya kalacağının da farkındadır. Bu üzerinde güvenle dolaşabileceği bir savaş alanıdır. O buradan düşmanı gözetleyecek ve gerekirse hücuma geçecektir.

O organizasyondaki yeni fikir sahibi elemanlardan faydalanarak çalışır. Onları, “balonlarını uçurmaya” teşvik eder ve etrafındaki insanların buna karşı tepkilerini inceler. O hiçbir projeyi kendisi yapmayacak kadar akıllıdır. Çünkü o şirketin üstten gelecek çok az teklifi hoş karşılayacağını bilir ve bazı elemanların kuvvetli desteğinin öteki taraftakilerin kuvvetli muhalefeti ile karşılaşacağının da farkındadır.

iyi bir idareci kendisini hiçbir zaman belirli bir amaca adamaz. Tabii onun amaçları olacaktır, fakat bunlar her an rekabet ve piyasa talepleri gibi faktörlerin etkisiyle değişebilecek niteliktedir. Müessesenin amaçlarını açıklamak lüzumunu hissettiği zaman, yüksek idareci, “Amacımız şirketimizin kendi endüstri alanında en başta gelmesini sağlamaktır” veya “Biz yatınmlanmızın en yüksek geliri vermesine çalışıyoruz” şeklinde genel açıklamalarda bulunur.

Yüksek bir idareci ayrıntılı amaçları neden açıklasın? Bunun bir sebebi de geleceğe ait belirli ve kesin bir şey söylemenin imkânsızlığıdır. İş şartları bir gün içinde değişebilir, şirket stratejisi de, değişen şartlara çabukça uyabilmek için, yeter derecede esnek olmalıdır. Strateji ne kadar kesin olarak açıklanırsa, herhangi bir değişiklik gerektiği takdirde şirketi değişik amaçlara yöneltmek de o kadar güç olur.

Kamuoyu ve hisse sahipleri karşısında organizasyonun açık bir yönetime sahip olduğu hissi uyandınlmalıdır. Fakat yüksek idareci nadiren bu yönetimden o kadar emin olabilir. O ekonomi, rekabet ve şirketin kendisinin içindeki engel ve tehlikelerin farkındadır.

Diğer taraftan o şirketin amaçlarının organizasyonundaki her eleman tarafından anlaşabilecek şekilde tarif edilemeyeceğini de pek güzel bilir, insanlarda bu amaçları kendi özel ihtiyaçlanna uydurmak eğilimi vardır.

Yalnız uzun bir süre sürecek uygulama amaçlan tayin eder. Çok daha ince amaçları ortaya çıkarmak isteyen ast, kendi özel çıkarlarının aleyhine çalışıyor demektir. Çünkü her yeni açıklama onun faaliyet alanını daraltır ve fikir akımlarının, organizasyonun kendi kısmından gelmesini daha da güçleştirir.

İdareci aynı zamanda ihtiyatlıdır. Çünkü o öteki şirketlerin başına neler geldiğini çok iyi bilir. Bu şirketlerde yüksek amirler zamanlarının çoğunu müesseseyi ileriye götürecek çabalardan ziyade açıklanan politikalardan doğan tartışmalann yatıştırılması için hakemlik etmeye sarf ederler.

Her şeyi hesaba katarsak iyi bir idarecinin uğraşıp durduğu bir amacı vardır. Şevki idare (veya idarecilik) bir bilim değildir. O aynı zamanda ayrıntılı, sistematik, mantıki veya iyi programlanmış da değildir. İyi bir idareci şirkete toptan programlar empoze etmeye kalkmaz. O hedef yönünde ufak tefek ilerlemelerin elde edilmesine çalışır.

O önüne konulan teklifler arasında ortak faktörler gördüğü zaman onları birleştirmeye çalışır. Onun geniş ilgileri ve doymak bilmeyen bir merakı vardır. Ne kadar çok şey bilirse, birbiriyle ilgili konuları meydana çıkarmak için de o kadar imkâna sahip olmuş olur.

Eğer o sabit bir organizasyonun içindeyse, orijinal bir fikri ortaya atması bilhassa güçtür. Böylece onun en büyük katkısı başkalarının farkına varmadığı ilişkileri görebilmektir.

O yalnız devamlı değişikliklere sahne olan bir ortamda verimli iş görebilir. Onun yeni bir şey yaratma güdüsü birçok tekliflerin içinden işe yarayan faydalı bir şey çıkarmak için çalışmasından doğar. O stratejik değişikliği müessesede bir hayat felsefesi yapmaya uğraşır ve alman günlük sonuçlar iyi olsa bile gene de stratejiyi devamlı surette gözden geçirir.

Bir teklifi incelerken Wrapp’a göre idareci 3 kıstas kullanır:

1. Teklif veya onun bir parçası müesseseyi kafasındaki amaçlara doğru götürecek midir?

2. Bu organizasyon tarafından nasıl karşılanacaktır? Muhalefet, destek, tarafsızlık nereden gelecektir?

3. Bu teklifin halen uygulanan veya uygulanması tasarlanan programlarla ilişkisi nedir? Halen uygulanan programla veya şirket tarafından yöneltilen başka önerilerle nasıl bağdaşabilecektir?

Erdemlerinizin size ait olduğu için önemli olduklarını düşünmeye başladığınız anda gururunuzun bir tutuklusu olmuşsunuzdur. Başka adamların her hareketinde günahkâr olduğunu sanır ve kusurlar görmeye başlarsınız. En erdemli bazı insanlar aynı zamanda bu yüzden en sert ve aksi olurlar. Çünkü onlar bilinç altında mutluluklarının başkalarından çok daha erdemli olmalarına bağımlı olduğuna inanırlar.

Thomas Merton

Her insanın hayatında misal olduğu devreler vardır; kahramanlığın karakteristiği sebattır.

R.W. Emerson

Eğer gerçeği açıklamak istiyorsan, zarafeti terziye bırak!

Einstein

Tarih öğrenmek kolaydır, fakat ondan ders almak hemen hemen imkânsız derecede güçtür.

Nicholas Bentley insanların işlerinden memnun olabilmeleri için şu üç şeye ihtiyaç vardır: O işin ehli olmaları, o işten çok fazla yapmamaları ve onda bir başarı sağlama olanağı görmeleri.

John Ruskin

AMİRLERİ UYANDIRMANIN YOLLARI

Erich WEBSTER

Bir iş yaptırmak bahis konusu olunca üç tip insanla karşılaşırsınız: Kendi kendine ateş alan (Otomatik marş), yavaş ateş alan ve hiç ateş almayan. İdarecileri harekete geçirmek çok karışık, güç ve sonuç vermeyen çabaların eşsiz bir serüvenidir. Bunu çözmedeki başarı derecesi müessesenin yaşayabilme ve gelişme yeteneğinin ölçüsüdür.

İlk önce şunu hatırlamalısınız ki, enerji de zekâ gibi her insana eşit şekilde dağılmamıştır. Azim ve sebat, bir işteki engeller ne olursa olsun yenmeye karar vermiş olmak, sözünde ve karannda direnmek de, başarı arzusu ve kabiliyeti de öyledir. Gerek kafa ve gerek beden işlerinde kabiliyetli olan ile olmayan arasındaki ayrılık oran bakımından çok büyük farklar gösterir.

Ünlü Charles Hamilton (yazılarında kullandığı adıyla Frank Richards) adı ile tanınmıştır, 1875-1961) bir ömür içinde 92 milyon kelime yazmıştır ki, bu haftada 80.000 kelime yapar. Erle Stanley Gardner'de günde 10.000 kelime yazmıştır. Buna karşılık öyle idareciler vardır ki, bir cümlelik bir düzine mektup yazdılar mı, o gün çok büyük iş yaptıkları kanısındadırlar.

Kardinal Guiseppe Gaspar Mezzofanti (1774-1849) 114 dil ve 72 şivede tercüme yapar ve 60 dili de ana dili gibi konuşurdu. Buna rağmen öyle idarecilere rastlanır ki kendi ana dillerini bile tam kullanamazlar ve başka bir dilin mükemmelen öğrenebileceği düşüncesi bile onları şaşırtır.

Bedensel alana geçersek, içimizden bir çokları bir defa yüksek atlamayı yorucu bulur. Halbuki genç bir Amerikalı bir mevsimde 600 yüksek atlama yapmıştır. H. Hayward adında bir sporcu 24 saatte 159 mil (250 km. den fazla) koşmuştur.

Bu listeyi devamlı surette uzatmak kabildir. Fakat alınacak ders basittir. Eğer iş hayatında olağanüstü bir başarı kazanmak istiyorsanız, yanınızda çalışacak insanların seçimine büyük bir önem vermelisiniz.

Bir insanın belli bir işte başarılı bir çaba gösterebilmesi, birbirinden farklı üç faktörden meydana gelen bir fonksiyondur.

1. Kabiliyeti,

2. Enerjisi,

3. Güdüsü.

Genellikle kabul edildiğinin tam tersine olarak normal eğitim ve teşvik, yaşını başını almış bir insanda bu temel karakteristikleri çok az değiştirebilir. Bunun manası şudur: Elinizdeki elemanların durumunu sonradan çok az değiştirebilirsiniz. Eğer başlangıçta, elemanlarınızda bulunması gereken işe yarayacak derecede ortalama bir kabiliyet ve enerji ile işe girişmemişseniz, onları harekete geçirmek için uğraşıp üzülmenizin pek fazla bir değeri yoktur. Kuş beyinli bir odacı bütün ömrünce kuş beyinli kalır. Tabiatında miskinlik olan bir kimse, yerinden kolay kolay kımıldamaz. Düşük güdüye sahip bir adama, yetki makam ve imkânlar da verseniz, yükseltmek için en basit bir arzu bile göstermez.

Yapacağınız şey şunlardır:

a) İdarecileri tayin ederken veya seçerken iyi karakteristiklere sahip olmalarına dikkat etmelisiniz. Tabii mümkün olduğu kadar bulabileceğiniz veya bütçe imkânlarınızın sınırları içinde bulabildiğiniz ölçüde.

b) Onları o şekilde organize etmelisiniz ki, hizmetleriniz için bu vasıflardan en iyi şekilde faydalanabilesiniz.

Bir çok becerileri ve kabiliyetleri meydana çıkaran objektif testler vardır. Zekâ testleri de bunların içindedir ve siz ufak bir çaba ile ahmaklan maiyetinize almaktan kurtulabilirsiniz.

Aynı şekilde yanınızda çalışacak idarecileri seçerken hayattan bıkmış, bir kenara çekilip hayal kurmak isteyenleri, sicillerini ve eski işlerine ait kayıtları sistematik bir incelemeye tabi tutarak eleyebilirsiniz. Eğer bir namzet geçmişte güç, meydan okuyucu bir çok işi alnının teriyle başarmış ve devamlı surette yüksek bir enerji ve verim gösterebilmişse, aynı olumlu çalışmayı sizin için de yapacağına oldukça kesin olarak inanabilirsiniz. Eğer geçmişinde bunlardap hiçbiri mevcut değilse, onun sizin yanınızda da başarılı olma şansı hemen hemen yok gibidir.

Aynı cinsten bir incelemeyi istikrar, azim ve sebat, sadakat, kendine güvenme, başka insanlarla geçinme kabiliyeti ve liderlik gibi vasıflar üzerinde de yapabilirsiniz.

Sonra kendi kendinize karşınızdaki adamın yaptığı şeyi neden yaptığını sorarsanız, o zaman onun esas güdüsü hakkında oldukça doğru bir fikre sahip olmuş olursunuz. Onlar nelerdir ve onu ne kadar büyük bir kuvvetle etkilemektedir. İş hayatına ait kayıtlar, iş tarihçesi, onun özellikle para için

mi, güven, mevki, iktidar, şöhret, başarı, işten duyduğu tatmin hissi ve yararlı olmak ihtiyacı için mi çalıştığını gösterir.

Eğer siz insanlara bu sağduyu metoduna göre iş vermişseniz, o zaman onların güdülerinin gerek nitelik ve gerek nicelik bakımından birbirlerinden oldukça farklı olduğunu biliyorsunuz demektir. Para ve teşvik metodu her zaman birinci derecede önemli değildir. Mesela Amerika'da George Williams College tarafından amirler arasında yapılan bir inceleme, onların en fazla arzu ettikleri şeyin enteresan bir iş görevi olduğunu meydana çıkarmıştır. Arada sırada şefleri tarafından takdir edilmeleri, daha iyi bir pozisyon için yetiştirilmeleri ve daha yüksek bir ücret seviyesine geçirilmeleri için yapılan tavsiyeler de değerlendirilmiştir. Fakat doğrudan doğruya aldıkları maaşın yükseltilmesini isteyenlerin yüzdesi yüzde yediden aşağı kalmıştır.

Şimdi artık bir insanın iş güdüsünü nelerin etkilediğini görebiliriz.

Temel faktörler şunlardır:

1. Kişinin özel güdüleri.

2. Şefiyle olan ilişkileri.

3. işin organize ediliş şekli.

4. işin niteliği ve kapsamı.

5. İşe karşılık verilen şeyler.

İnsanların, gördüğümüz gibi, muhtelif tertip ve ölçüde muhtelif güdüleri vardır. Bir insan ne pahasına olursa okun, yüksek bir gelir ister. Başka biri de her şeyin üstünde güven arayabilir. Bir başkası da sosyal durum ister. Daha başka biri de oldukça mantıki bir güvenle beraber mümkün olacak en yüksek geliri arzu edebilir. Başkaları da gelir, güven ve sosyal mevkiye pek aldırış etmez, fakat hakiki yetki ve otorite ister. Başka biri için de yaptığı her işte öncü olmak, ilerlemek, en çok önem verdiği şey olabilir. Öyle insanlar da vardır ki, hizmet etmekten ve müessesenin bir parçası olmaktan hoşlanırlar ve tatmin olurlar.

İşte bütün bunlar insanlardan en iyi şekilde faydalanabilmek için gerekli olan ilk ana faktörü meydana çıkarır. Ehil insanları ehil oldukları işlerde çalıştırmak. Mesela güvene karşı bir ihtiyaç duyan bir adam hiçbir zaman iyi bir satıcı, satış memuru, olarak çalışmaktan hoşlanmayacaktır. Mevkide

gözü olan bir şahıs da demokratça ve açık planla çalışan bir müessesede iyi bir çalışma güdüsü gösteremeyecektir.

Gerçek başarının derhal nakdî ikramiyelerle karşılandığı işler için paraya, gelirine özellikle önem veren insanlar seçilmelidir. Aynı şekilde istikrarlı, sabit işlerde görevi ön planda tutan insanlar içindir. Mevki hırsı olanlar için de kolayca parlak unvanlı mevkiler bulunmalıdır. Bu temel faktörleri gözönünde tutmak suretiyle hiç olmazsa personelinizde işle ilgili esas güdülerden yararlanmak fırsatına sahip olursunuz.

Bir adamın şefiyle uyuşması meselesi de çok önemli ve hayatidir. Temel bakımından şevki idarede iki sivri uç vardır. Her biri birbirinden tamamiyle başka birer görünüşe, insanları tamamiyle başka gözlerle gören bir görüşe dayanır.

Tembel Korkaklar

Birincisi, insanları beceriksiz, tembel ve korkak birer uşak olarak gören ve onları ancak iterek harekete getirmek ve korkutarak harekette tutabilmek mümkün olduğuna inanan otoriter görüş tarzıdır.

Bunun karşısındaki görüş de, insanların iş yapmak istediklerine, genellikle onların iyi taraflarının olduğunu düşünen ve böyle yapmaları için teşvik edilebileceklerine inanan görüş tarzıdır.

Harvard Business Reviev'de geliştirilen, bu konu ile ilgili olarak ele alman X- teorisi (otokratik) ve Y- teorisi (demokratik) dir.

İnsanı hayrete düşüren taraf birbirinin tamamiyle tersi olan bu iki sistemin de tatbikatta mevcut olduğu ve iş gördüğüdür. Fakat bunlar ancak ayrı cins işler ve birbirinden 180 derece farklı karakterde insanlar için uygulanabilir. Baskı ve otoriteye göre ayarlanmış iş bünyesi tipi, piyasa şartları yavaş yavaş değişen veya hemen hemen hiç değişmeyen ve operasyonları birçok defalar tekrar eden ve rutin hareketleri kapsayan müesseselerde oldukça büyük bir başarı ile uygulanabilir.

Bu gibi müesseselerin çok sıkı bir organizasyonu olabilir, yani kural ve nizamlarla herkesin yapacağı iş en ufak aynntılarına kadar önceden sıkıca tespit edilmiş olabilir. Burada şahsi teşebbüs için artık çok az bir zaman payı kalmıştır.

Bu gibi müesseselerde çalışmak isteyen insanlar esas itibariyle düşük kaliteli, kendine fazla güveni olmayan, yapılan her türlü kötü muameleye tahammül edebilen, itaatli, kendi kendilerine herhangi bir teşebbüs yapmaktan ve düşünmekten kaçman kimselerdir.

Gerçekten X-teorisine göre çalışan müesseseler, şartlara uyabilen ve kafalarını işleten personelin çalıştığı Y- teorisi müesseselerine hiçbir şekilde uygun gelmeyecek personeli yararlı bir surette kullanabilir.

Bugün birçok şirketler işlerin yıllık bilançosuna büyük bir önemle eğilirler. O işte çalışan adamla şefi (bazen buna şefin şefi de dahildir) masa başına otururlar ve samimi bir hava içinde onun başarılarını, başarısızlıklarının sebeplerini ve kendisini ne şekilde ıslah edebileceğini konuşurlar.

Teoriye göre bu nazikane soruşturma memurun iç dünyasının uygun bir şekilde adlanmasına yardım eder ve adam da bundan sonra büyük bir güçle harekete geçer ve şimdiye kadar gösterdiğinden çok daha büyük bir çaba ve heyecanla yeni senede işlerine sarılır. Eğer bunun böyle kolayca olabileceğine inanıyorsanız, herhangi bir şahsın -özellikle eşinizin- size merhametsiz bir açıklıkla hatalarınızı, beceriksizliklerinizi ve genel başarısızlıklarınızı yüzünüze vurduğunu kabul edin ve siz kendiniz bu husustaki tepkilerinizi inceleyin.

Eğer tepkiniz alçak gönüllülükle başınızı önünüze eğerek söylenenleri kabul şeklinde olursa, bu sizin ne kadar müstesna bir adam olduğunuzu ispat eder. Ekseri hallerde insanların nasıl davrandıklarını Harvard Business Review açıklamıştır. General Elektrik Company kendilerine işlerinin iyi ve kötü tarafları söylenen insanların bu değerlendirmeleri nasıl karşıladıklarını bilimsel yollardan incelemiş ve böylece esaslı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Şirket tenkidin iş hacmini düşürdüğünü tespit etmiştir. Övgünün de şu veya bu şekilde küçük bir etkisi olmuştur. Bunun sebebi tenkidin özellikle bir konu üzerinde toplanabilmesi, övgünün ise daha fazla genel olması ve bundan dolayı daha az inandıncı karşılanması olabilir. İş hacmi ve kalitesini arttıran, özel amaçlar olmuştur. Özellikle bu hedefe göre çalışan adamla şefi arasında karşılıklı tespit edilen cinsten olduğu takdirde. Bir başka sonuç da şefin memuruna yaptığı iş hakkında yol göstermenin ve onu değerlendirmesinin senede bir kere yapılan bir değerlendirme işi değil, günlük iş olduğudur.

Bunların dışında şu gerçek de meydana çıkmıştır ki, bir adamın terfisi veya ücretinin arttırılmasının düşünülmesi ile, iş gücünün veya hazırladığı listenin düzeltilmesi hakkındaki bir konuşmasının birbiriyle karıştırılmamalıdır.

Bu incelemenin sonucu olarak General Elektrik Şirketi idarecileri şu esas prensipleri kabul etmişlerdir:

1. Yapılan işin hacmi ve kalitesi daha sık olarak tartışılacaktır.

2. İşler hakkında topluca bir hüküm verilmeyecek veya değerlendirme yapılamayacaktır.

3. Ücret arttırma konuşmaları ayn ve özel olarak yapılacaktır.

4. Üzerinde en önemli durulacak konular hedeflerin tespiti, planlanması ve problemlerin çözülmesi olmalıdır.

Biz hepimiz etki ve tepkiler ile öğreniriz. Bu şu demektir, biz bir şey yaparız ve bunun sonucu olarak da bir şey olur. Eylem (action) ile sonuç arasındaki zaman ne kadar uzun olursa ikisini birbiriyle birleştirmek de o kadar güç olur. Tam manasıyla uzun vadeli faaliyet, endüstride çok nadir bulunan, kendi kendine ateş alan insanlar için mümkündür.

Gerçekten Glacier Metals Şirketinin uzmanlarından Elliot Jacques şirketinin ücret bareminin ikramiye ile ilgili kısmını, adamın mazeretsiz olarak çalıştığı süre ile orantılı yapan bir teoriye göre hazırlamıştır. Bu süre ne kadar uzun olursa, şahsın alacağı ikramiye de o kadar fazla olacaktır.

Bir müesseseyi orada çalışan insanları en üstün güdüleyebilecek (en üstün verim alacak) şekilde organize etmek için, müessesenin bünyesinin açık bir tarifi, açık sorumluluk hatlannın ve idareci ve şef mevkisinde şahısların teker teker ve belirli surette amaçlarının tespiti lazımdır. Hedef tespiti o şekilde olmalıdır ki herkes kendisinin müessesenin bir parçası olduğunu hissedebilsin ve neyi elde etmek için uğraştığını bilsin. Her işle ilgili takvimlerin zaman sınırlarının tespiti, tabii olarak realist bir ölçüyle tespiti de başannın önemli bir faktörüdür.

Herhalde başarı ve başarısızlığın meydana çıkarılması mümkün olduğu kadar bir arada yapılmamalıdır. Başanlı bir işin mükâfatı ne kadar çabuk arkasından gelir ve idarecilerinizin şahsi ihtiyaçlarına ne kadar uygun olursa tesiri de o kadar kuvvetli olur.

Yaratıcı Heyecan işin sayılabileceği ve ölçülebileceği yerde otokratik bir şevki idare bazen verimli olabilir. Fakat işin kapsamı ne kadar kafaya, düşünceye, yaratıcılığa ihtiyaç gösterirse, yaratıcı heyecan da onun yapılmasında o kadar hayatî bir rol oynar. Müessese özelliği bakımından ne kadar kuvvetli rekabetle karşılaşan bir iş sahasında çalışıyorsa, idarecilerine en fazla başarı gösterme imkânı sağlayan şevki idare şekli de o kadar demokratik olmalıdır. Zira şahısların gelişme ve yetişmesinin de ancak böyle bir idare şeklinde mümkün olacağı şüphe götürmeyen bir gerçektir.

Endüstrinin kendi kendine ateş alan o nadir insanları, herhangi bir yönde kendilerine bir direktif verildi mi, yalnız başlarına işi ellerine alırlar ve başarırlar.

Onlara teşekkür borçlu ve anlayışlı idarecilerin güler yüzlü bir “işler nasıl gidiyor?” sorusu ve arada sırada bir yön vermesi kâfi gelir.,

Geriye kalanlann ise güdülenmeye, harekete getirilmeye ve harekette tutulmaya ihtiyaçları vardır. Bu gibiler için en iyi işleyen sistem işle ilgili olarak mümkün olduğu kadar sık, özel şartlar tespit etmektir.

Eğer yüksek idareciler güdüleme konusuna sabırla ve çok fazla peşin hüküm etkisi altında kalmadan yaklaşabilirse, onun uygulamasını şimdi daha fazla olumlu ve daha az esrarlı bulacaklarından emin olabilirler.

Dertli bir adamın tereddüt ve dumanlarla dolu bir gönül evi vardır. Derdini dinlersen o evde bir pencere açmış olursun.

Mevlana

Hayatta başarılı olmanın esaslı vasıtası karakter ve ahlak sağlamlığıdır.

İsmet İnönü

İnsan olana, öldükten sonra bir güzel ad bırakmak belki hiç ölmemekten hayırlıdır.

Namık Kemal

Eğitim kafayı geliştirmek demektir, belleği doldurmak değil.

Eğitim her şeydir, şeftali bir vakitler acı bir bademdi. Karnabahar üniversite öğrenimi olan bir lahanadan başka bir şey değildir.

Mark Twain

İYİ BİR AMİRİ ÖLDÜRMENİN YOLLARI

Roy PEARSON

Bu bir cinayet planıdır. O içindeki gizli bir arzunun tesiriyle adam öldürmek isteyen, fakat buna ne cesareti, ne de bilgisi yetişmeyen insanlar için bir nevi “kendi kendine yap” elkitabıdır. Niyetimi saklamama lüzum yoktur. Ben Gilbert ve Sullivan’ın tabiriyle “hiçbir zaman hoşa gitmeyen” şahısların ortadan nasıl kaldırabileceğini gösteren birkaç pratik tavsiyede bulunacağım.

Tabii bu gibi hoşa gitmeyen bir çok nevileri vardır. Hepimiz bu cinsten bir çok insan tanınz. Otomobilini sol işareti verdiği halde sağa döndüren kadın, saat on birde sizle randevusu olduğu halde sizi birden önce kabul etmeyen dişçi, her sabah gazetenizi kapının aralığından içeri soktuğu halde, yalnız yağmurlu günlerde onu dışarıda çimlerin üstünde bırakan gazeteci, işte bunlar benim “celladın” özel ilgisine sunmak istediğim en sevgili adaylarımdır.

Fakat bu anda hedefimi bu kadar geniş tutacak değilim. Burada edeceğimiz tavsiyeler sırf icra mevkilerini işgal eden ve başka icra amirlerinin amiri bulunan idareciler içindir. Bununla beraber merdivenin üst basamağına yaklaşmış her amirin daha aşağı basamaklardaki bütün insanları ortadan kaldırmak isteyeceğini söylemek niyetinde değilim. O kendinden aşağı mevkilerde bulunanlara bir basamak daha yukarı çıkabilmeleri için yardım bile edebilen bir insan olabilir. Hatta o, onların yükselmelerini teşvik eder ve istidatlarının gelişmesini de sağlar. Fakat fena niyetle başka bir maksat güderse, işte o zaman bu makaleyi okusun, çünkü bu onun ve onun gibiler için yazılmıştır. Zaten ben de artık konuya geliyorum: “Konumuz amirlerin öldürülmesidir”.

İyi bir amiri öldürmek için ilk tavsiye onun basitçe kafasını kesmektir. Herkes bu cinsten planların eskiden beri kullanılagelmiş bir usul olduğunu bilir. Kimin için kullanmışsa böyle bir usulün, o adamın bütün faaliyetlerini derhal durdurduğu da bir hakikattir. Medeni memleketlerde bıçak veya balta kullanmak yakışık almaz. Çünkü böyle bir hareket elbiseyi, halıyı veya vicdanı kirletir. Fakat bu eski metodu bugünkü günde de kullanabilmek için aletlerin bir parça değiştirilmesi yeterlidir.

İyi bir amirin işinde başarılı olabilmesi için geniş miktarda bilgiye ihtiyacı olduğu bir sır değildir. Bu bilgi yalnız mesul olduğu sahaya ait değil, aynı zamanda kendisiyle ortak sının olan dairelere, bütün dairelerin iştirak ettikleri umum işletmeye, bununla ilgili iktisadi duruma, sıhhati ve kuvveti bu iktisadi duruma bağlı olan memleket ve dünyaya ait olabilir. Yani aynı zamanda bu bilginin; düşünmek, okumak ve belki de arada sırada ticaret okullannda veya başka seminerlere iştirak etmek için vakit ayırmaksızın toplanamayacağı da bir gerçektir.

İşte yüksek bir amiri öldürmenin bir metodu, adamı yaşadığını unutturacak kadar meşgul etmektir. Üzerindeki yükü çoğaltın, vazifelerini arttınn, mesuliyetlerini birkaç misline çıkarın.

Bir parça rahat nefes aldığı bir dakikada, ona suçlu olduğu hissini aşılayın. Odasına girdiği zaman onun sahasındaki en yeni araştırmalara ait bir şeyler okuğunu görürseniz, kaşlarınızı çatın, ellerinizi sallayarak, “işte seni gene dalga geçerken yakaladım gördün mü?” veya “seni tembel seni, bir parça çalışmak lüzumunu hissetmiyor musun?” deyin.

Bir başka şekil de, onu meslektaşlannda biriyle münasip olmayan bir şekilde mukayese etmektedir. “£en Bob’dan biraz ders almalısın. O hiçbir zaman durmaz, her zaman çalışır ve hareketlidir. Her işin altından çıkar. 12 komitenin başkamdir. Adam dediğin öyle olur.”

Bütün bunlar ilk bakışta çok önemsiz görülür. Fakat ergeç bir gün adamın başı elinizde kalır. Belki o bir süre daha kafası kesilmiş horoz gibi şuraya buraya sıçrar, fakat bunun artık hiç kıymeti yoktur.

İyi bir amiri öldürmenin ikinci yolu onu parçalamaktır. İlk önce onu bir yöne doğru hareket ettirirsiniz, sonra öbür yöne itersiniz, ondan sonra da bir başka tarafa çekersiniz. Şirketin ilgilendiği önemli bir konuyu ona verirsiniz, o işin bütün ayrıntılarını öğrenmenin çok önemli olduğunu ona anlatırsınız, bu mevzuda zevkle çalışmasını sağlarsınız. Bu işte muvaffak olduğu takdirde ilerde en yüksek makamlara çıkabileceğini ona duyurursunuz. Adamcağız büyük bir sevinç ile işe sarılır. Tam o sırada siz birden bire fikrinizi değiştirir ve onu başka işe vermek gerektiğini söylerseniz veya onu devamlı bir iş olan uzak bir şehirdeki büyük bir fabrikanın müdürlüğüne yollarsanız. Burada uzun zaman kalacağını, onun için çevresini iyi tanımasını, önemli kulüplere girmesini, iyi bir evde oturmasını, oranın mühim insanları ile tanışmasını söylersiniz. Aradan bir

sene geçmeden ve adamcağız bütün söylediklerinizi yapmaya çalışırken onu en aşağı 500 km. uzakta bir yere tayin edersiniz.

Yüksek bir amiri öldürmenin başka yolu da onu boğmaktır. Ona önemli bir görev verirken kafasını işletebilecegine inandığınızı söylersiniz ve kafasıyla çalışarak size yeni fikirler getireceğinden emin olduğunuzu da ilave edersiniz. Fakat bir kere adamı işe tayin ettikten sonra bir de bakarsınız ki onun getirdiği fikirler sizin mevkiinizi sarsıyor. Tabii eğer bu fikirler kâğıt raptiyelerinden 2 kuruşluk bir tasarruf veya bir soğuk su içme deposunun yerinin değiştirilmesi gibi basit şeyler değil de, konu bunlardan yukarı çıkar ve büyük bir önem gösterirse, o zaman esaslı müdahaleniz lazımdır. Bunun için biraz hayal gücünüzü kullanmak kâfidir. İlk önce adamcağızın sekreterini alırsınız, sonra onun size verdiği rapor dosyalannı kaybedersiniz. Daha da ileri gider, onu müdürler toplantısına sokmazsınız. Eğer vasıtalı bir metot kullanmak isterseniz hakkında söylediğiniz birkaç dedikodudan daha iyisi olamaz. Umum Müdürle konuşurken bir gün laf arasında “Rabinson’un Alaska’da ikinci bir karısı olduğunu işittiniz mi?” veya “onun Hollanda ordusundan kaçtığını biliyor musunuz?” veya “annesinden kalan mirasın hepsini gece kulüplerinde yediğini size söylediler mi?” deyiverirsiniz.

Emin olun ki hiç kimse farkına varmadan siz adamın boynuna ipi geçirmiş olursunuz.

Belki içinizden bazıları bu satırları okurken bu usulün çok eski, hatta tarihi bir ceza usulü olduğunu hatırlayacaklardır. Bu bir insanın el ve ayaklarından aksi iki ata bağlanıp atlann kırbaçlanmasının aynıdır. Bununla beraber bazı hallerde bu metot çok yavaş işleyebilir. Bazı amirler çok dayanıklı olabilir ve bu gibi cezalara uzun müddet dayanabilirler. Fakat sakın ümitsizliğe kapılmayınız. İnsanın sinirlerinin ve vücudunun direncinin de bir sınırı vardır. Eğer elinizde sağlam bir kırbaç varsa, er geç dikişler açılacak ve siz de parçaları sepetinize toplayabileceksiniz.

Mesela adamcağızı bir odacı gibi oradan oraya koşturun, koşturun. Acele ettirin, onu bunu taşıtın. Her işin hakkında kendisinden bilgi isteyin. Günde iki hatta üç toplantı yapın. Bu toplantıları öyle zamanlarda koyun ki adamcağız yetişebilmek için terleyip dursun. İşleri yapabilmek için adamcağız günde 2 saatten fazla uyumasın. Onu en fena işlere gönderin. Her ay en aşağı 3 hafta sonu evinden uzak tutun. Çok karışık istatistiklerin

tutulmasını isteyin, lüzumsuz rakamlarla onu uğraştırın. Ondan sonra getirdiği bütün istatistikleri kâğıt sepetine atın.

Eğer gece yansı uyuyamıyorsanız ve bundan dolayı canınız sıkılıyorsa, konuşmak üzere onu evinize çağırın. Ne konuşursanız konuşun, onun önemi yoktur, konuşulacak şey ne kadar basit ve lüzumsuz olursa olsun o kadar iyidir.

Onun yüksek bir komite önünde güç bir konuyu izah edeceğini biliyorsanız, komiteye girmeden tam 10 dakika önce onu çağırın ve onunla mümkün olduğu kadar hiddetli ve azarlayıcı bir şekilde konuşun. Gene ne konuşacağınızın önemi yoktur. Bütün mesele onu kızdırmaktır. Veya tam akşama kadar bekletin ve tam sat 9'da müşterek bir toplantınız olacağını ve kendisinin 47 mukavele hakkında umum müdüre izahat vermesini gerektiğini söyleyin.

Dördüncü tavsiye de onu yıpratmaktır. Bu bir beyin yıkama tekniğidir. Bilhassa fazla müşkül pesent olanlar için biçilmiş bir kaftandır. Çünkü bu da öteki usuller gibi aynı maksada hizmet eder. Fakat hiçbir şekilde şiddetle ilgisi yoktur ve vücutta hiçbir iz bırakmaz.

İyi bir amiri yıpratmanın sayılamayacak kadar çok usulü vardır. Fakat bütün mesele sizin kendi boşunuza giden şeylerle kurbanınızın hoşuna gitmeyen şeyleri ayarlayabilme, kuvvetli taraflarınızı onun zayıf tarafları ile karşı karşıya getirme ve sizin boş zamanlarınızı artırırken onunkileri azaltabilme kabiliyetinize tabidir. En basit ve en açık olanlarla başlayabilirsiniz. işin incelikleri zaman ve tecrübe ile elde edilir.

Siz bütün bu usullerin kendi kendine bir iş göremeyeceğini düşünebilirsiniz, bu doğrudur. Fakat, hiçbir zaman iyi bir amirin elinde yanındakileri işlerinden soğutacak normal bir çok imkânlar ve problemler olduğunu unutmayın! Yeni buluşlardan da faydalanın ve onları da adamcağızın taşımakta olduğu yüke ilave edin! O tam yokuşu çıkmaya çalışırken omuzlarına yeni yükler koyun. O zaman neticeden tamamiyle emin olabilirsiniz.

Son olarak bir amiri öldürmek için zehirlemekten daha iyi bir yol yoktur. Size öteki usullerde olduğu gibi zehirlemede de çok büyük bir dikkat ve itina ile hareket etmek gerektiğini söylersem, herhalde alınmazsınız. Televizyon seyreden her şahsın bildiği gibi, polis laboratuarındaki adam gün geçtikçe daha zeki ve akıllı olmaktadır. Siz de artık aklınıza gelen her zehri kullanamazsınız. Çünkü dedektif ölünün cesedini muayene eder

etmez, yanık badem kokusundan her şeyi anlar. Fakat endişeye ve korkmaya lüzum yoktur. Kimya alemindeki en son buluşlardan faydalanmayı bilirseniz, siz adamın elini sıkar sıkmaz, o Miki Maus gibi yere yuvarlanır. Size özel birkaç misal vereyim de görün:

Vaka bir: Bir gün şirketin genel müdürünün odasından çıkarsınız. Bu toplantı sizi memnun etmiştir. Çünkü şirket yıl sonunda büyük bir kâr elde edecektir. Koridorda adama rastlarsınız. O sizi geniş bir gülümseme ile karşılar "nasıl herhalde iyi haberleriniz var" der. Kaşlarınızı çatar, en ciddi bir tavırla "sizin bu suali sormamanızı ne kadar arzu ederdim" dersiniz. Arkadan da ilave edersiniz "evet, siz bu suali sormamalıydınız". Adamcağız şaşkınlığından daha ne söyleyeceğini bilmezken koridordan uzaklaşırsınız.

İkinci vaka: Onunla, beraber yemek yersiniz. Üst makamlardan biri boşalmıştır ve buraya onunla beraber bir kişi daha söz konusudur. O daha kıdemli olduğu için kendisini buraya namzet görür ve öteki arkadaşın dürüst bir insan olduğunu ve onun yerini almak istemeyeceğini söyler. Siz hayret ediyor gibi bir tavır takınırsınız ve "ha sen öyle mi sanıyorsun?" dersiniz. "Hakikaten buna inanıyor musun?"

Üçüncü vaka: Yardımcılarınızdan birine oldukça büyük bir şubenin idaresini vermişsinizdir. İşlerin çok karışık olduğu bu şubede o büyük bir teşkilatçılık göstererek her şeyi organize eder ve siz de işlerin tıkırında gitmeye başladığını görürsünüz. Bir gün konuşurken adamcağız kendi adamlarından birinin çok kıymetli olduğunu ve bu hususta kendisine büyük yardımı dokunduğunu bu yüzden de ona büyük bir itimadı olduğunu söyleyince, siz gene hayret eden bir tavır takınır "ne söylüyorsun, gerçi ben senin inancını bozmak istemem ama, ne ise, gene öyle bil" dersiniz.

Artık bu usulün de maksadını anlamış olacaksınız. İyi bir amiri ele alıp böylece neyin doğru, neyin yanlış olduğunu düşünmekten gecelerce gözüne uyku sokmamış olursunuz. Sonunda o müesseseye olan güvenini, insanlığa olan inancını kaybeder, arkadaşlarından şüphelenmeye başlar, kendi karar ve hükümlerine güvenemez olur. Böylece onun kanına şüphenin zehirlerini akıtmış olursunuz. Diğer taraftan böyle bir cinayet tekniği paha biçilmez bir şeydir. Çünkü kurbanınızın bütün akrabalarına tatbik edilebilir ve hiçbir zaman kimse bunu sizden geldiğini ispat edemez.

İyi bir amir nasıl öldürülür? Şimdiye kadar tavsiye ettiğim gibi onun kafasını keser, onu parçalayabilir, boğar, yıpratır ve zehirleyebilirsiniz. Tabii daha başka yollar da vardır. Onu arkasından hançerlemek de iyi bir

usuldür. Herhangi bir konuda cesaretle ortaya çıkıp fikrini savunması için onu gizlice teşvik eder ve sonra karşı taraftan ufak bir muhalefet görür görmez, onu yarı yolda bırakırsınız. Onun gülünçlük sularında boğulmasına vesile olabilirsiniz. İlk önce onun herhangi bir meselede sizin düşüncelerinize inanmasını sağlarsınız. O da onlarla iftihar eder ve nihayet gerekirse canını bile bu uğurda vermeye razı olacak bir duruma gelir. İşte tam o sırada siz birden bire kendi düşüncelerinizin ne kadar gülünç olduğunu söyler ve saflığından dolayı onunla alay edersiniz.

Nihayet onun meslekî ve şahsi ilişkilerini öyle ayarlarsınız ki, adamcağızı açlıktan öldürebilirsiniz. Böylece o en yakınlannı bile dost diye değil, maddi bir vasıta olarak karşılar. Ona memleketin ilerlemesinde büyük bir payı olması için çalışan bir müesseseye dair geniş hayaller kurdurur ve sonra şahsi vesvese ve aksiliğinizle bütün o hayalleri bozarak kalbini parçalarsınız.

Size işinizi tamamlayabilmek için kâfi tavsiyelerde bulunduğumu tahmin ederim. Bir de sizin bir taşla iki kuş vurabileceğinizi hatırlatırsam, muhakkak ki, çok daha memnun olursunuz. Bütün bu tavsiyelerimi tamamiyle yerine getirirseniz, siz yalnız iyi bir amiri değil aynı zamanda koskoca bir müesseseyi de beraber öldürmüş olursunuz.

Bir Amerikan dergisinin yazı kurulunun çalışma odasında, herkesin görebileceği bir yere şu levha konulmuştu:

“Burada hepinize yetecek kadar nokta, virgül ve noktalı virgül vardır. Lütfen onları yazılarınızda bol bol kullanınız!”

BÜYÜK İDARECİLERİ YOK EDEN KÜÇÜK GÜNAHLAR

Roy PEARSON

idarecinin karşılaştığı en can sıkıcı problemlerden biri onun büyüklüğünü elinden alan şeylerin küçüklüğüdür. Büyük konular hakkında kimsenin onu uyarmasına lüzum yoktur. Mesela fikir ne kadar cazip olursa olsun kaynanasını öldürdüğü takdirde, bir idareci olarak bütün meslek hayatını da beraber mahvedeceğini o çok iyi bilir. Şirketin kasasındaki paralarla veya büyük şefin karısı ile beraber kaçtığı veyahut kanun dışı bir partiyi himaye edici bir nutuk söylediği takdirde de başına aynı şeylerin geleceğini pek güzel takdir eder.

Fakat o küçük şeyler yok mu, onlar büsbütün başkadır. Bir kere onlar küçük olduklarından önemsiz görünürler ve insanların birçoğu küçük şeylerin küçüklüğünün, düşünüldüğünden çok daha büyük olduğunu geç anlar. Bu problem "Süleyman'ın şarkısı" adındaki halk şiirinden bir parça hatırıma getirir: "Aman ne olur, bize bağları bozan o tilkileri yakalayın, o kâfir küçük tilkileri..." Kimse bu satırları yazanı bilmez, kimse de onların o satırları yazana ne mana ifade ettiğini şimdiye kadar anlamış değildir. Fakat onların idarecilerin mukadderatı ile hayret verici bir benzerliği vardır.

Bir idarecinin bağını bozan kaç tane küçük tilki vardır acaba? Hayır, muazzam canavarlar, arslanlar veya ayılar değil, bulut halinde gelen çekirgeler de değil. Kasırgalar veya depremler gibi her şeyi yerle bir eden tabiat hadiseleri de değil Ufacık, minimini tilkiler, yavaş yavaş, birer birer içeri sokulan, ekseriye zararsız görülen, fakat bir teşkilatın baglanndaki bütün üzümleri mahveden, bütün bağı bağlıktan çıkaran sevimli, kurnaz küçük hayvancıklar. Bu küçük tilkilerden biri "kıskançlık" tır. O cazip bir tilki değildir, fakat ekseri bürolarda bilindiğinden çok daha fazla mevcuttur. Onun bulunduğundan şüphe edenler, en iyi odaların kime verileceğini, kimlerin yüksek amirlere mahsus yemek salonunda yemek yiyeceğini veya kimlerin odasına hah konulacağı; kime iki sekreter verileceği, önemli evrakı ile önce kimin göreceği; veya maun reis masasının, üçlü dolma kalem takımının, ya da özel yıkanma yerinin kime ait olacağının kararlaştırıldığı o anlan hatırlayıversinler.

Kıskançlık insanın hafızasını kaybetmesinin bir şeklidir. Bu hastalığa tutulan kim olduğunu unutur.

Başka bir deyimle o, tamamiyle kendisine has bir şahsiyeti olduğunu kendisinden başka biri olamayacağını ve kimsenin onun yerini zorla elinden alamayacağını unutmuştur. Kıskanç bir idareci hakiki hüviyetini kaybetmiş -veya hiçbir zaman bulmamış- bir insandır. O ne kendisinin ne gibi kabiliyetlere sahip olduğunu idrak edebilmiştir, ne de iş görme gücünü sınırlayan yetersizliklerinin farkındadır. Bu bakımdan o bir taraftan daima savunma, öteki taraftan da daima saldın halinde bulunmak zorundadır. Kendi önemini düşürmemek için başkalarının üstün vasıflarına karşı kendini korumak, bir taraftan da kendini tamamlamak için lüzumlu herhangi bir sahayı gözden kaçırmamak için meslektaşlarının sahalarını istila etmek zorundadır. O yalnız kim olduğunu bilseydi, kendinin hakikaten kim olduğunu bulur ve bütün kuvvetini olabileceği yegâne şahıs olabilmek için kullanırdı. Fakat bunu bilmediği için o alacakları ile borçlarını karıştırır ve yapamayacağı şeyleri yapmak için ümitsizce çabalar durur.

Kıskanç bir amirin kendine büyük zararı dokunur, fakat bürosuna yaptığı zarar daha da büyüktür. O teşkilatın en hayati uzuvlarını kemiren bir kanserdir. Kanserin bu çeşidi saridir ve bütün ekibe sirayet eder. Haberleşmeyi ortadan kaldınr, güveni mahveder, müşterek bir. teşebbüste en büyük başarı sağlamanın biricik yolu olan işbirliğine mani olur. Kıskanç bir adamın yüzü serttir. Şahsiyeti keskin kenar ve köşelerden teşekkül eder ve bu keskin uçlarla etrafındakilerini daima incitir. Herkesten şüphe ettiği için, herkes de ondan şüphe eder. İlan edilmeden hizipler meydana gelir, savaş hatları teşekkül eder. Birden bire teşkilatın rakipleri ile yaptığı rekabet mücadelesi şeklini değiştirir ve kendi içinde bir iç savaş halini alır.

İkinci küçük tilki de öfkedir. Onun harekete getirdiği manivelaların boy ve şekilleri hayret edilecek kadar birbirinden farklıdır. Öfkeden kıpkırmızı olan bir amirin bu kızgınlığına sebep, dikkatsizliği yüzünden bir milyon dolarlık bir mukaveleyi kaçıran bir memurdan, masanın tozunu almayan hademeye kadar her şey olabilir. Öfkesinin tetiğini imla hatası yapan bir sekreter, satın almak istemeyen bir müşteri, takdir etmeyen bir şef, erişilemeyen bir hedef veya kapanmayan bir pencere de çekebilir.

Bu ufak tilki bir kere azdı mı şu iki noktanın tartışmasına imkân kalmaz: Birincisi gösterilen sebep artık sebep olmaktan çıkmıştır, İkincisi de kumandan artık kendi üzerindeki kumandasını kaybetmiştir.

Benjamin Franklin öfke “ani deliliktir,” demiştir. Hiddetine mağlup olan bir amir ise Montreal’de kızgınlığını otomobil lastiklerini delmek suretiyle

tatmin etmeye çalışırken tevkif edilen adamın veya kocası saçlarını biraz kesti diye kızarak elindeki tabanca ile bütün şehri birbirine katan KaliforniyalI sarışın kadının durumuna düşebilir. Öfke haklı bir maksada hizmet ederse, haklı görülebilir. Fakat o öfkeli adamı parçalar, bürosunu ikiye böler ve muhaliflerini kuvvetlendirirse, onun başka bir sonucu daha olur: Gerek kendisi ve gerek bütün kaynakları “diskalifiye” yani oyun dışı edilir. Amir yalnız hiddetli değildir, o aynı zamanda delirmiştir ve deliler için özel birçok müesseseler bulunmasına rağmen adi bir büro hiçbir zaman onlardan biri sayılamaz. Bir amirin kontrol edilmeyen öfkesi hiçbir zaman hoşa gitmez. Kontrolü elde olmayan bir amir kâfi derecede kötüdür. Fakat kaprislerini ani öfkeli mizaç değişiklikleriyle kuvvetlendiren biri ise bütün büroyu onun arada sırada yaptığı akıllıca hareketlerine karşı ağır bir duruma sokar, hiddetin azalan kuvvetli ile beraber kendi kuvveti de azalır. İzdaşları olmayan bir önder, önderlik hakkını kaybeder ve mizacına hâkim olmaya muvaffak olmazsa, ergeç bir gün işini de kaybeder.

Bundan sonraki küçük tilki “korku” dur. En kuvvetli idareci genellikle en korkak adamdır. İmalat miktarına göre hakkında hüküm verildiği için, daimi imal kudretine güvenemez. Etrafını rakipleri sarmış olduğu için o işe kendisinden daha layık birinin bulunduğunu işitmekten korkar. Verilmemiş kararların baskısı altında yanlış bir karar vermek düşüncesiyle titrer, durur. Yüksek bir hayat seviyesine göre yaşamakta oldugundan, bunu ne kadar zaman daha muhafaza edebileceğini düşünür. Üstünde geçindireceği bir ailenin sorumluluğunu taşıdığı için vazifesinde başarılı olmadığı takdirde başına gelecekleri düşünerek üzülür. Tabii bazı cins korku iyi ve arzuya şayandır ve Allah korkusu da hikmetin başlangıcı olduğuna göre, tamamiyle korkusuz bir idarecinin tamamiyle akıllı olamayacağını tahmin etmek mantıksız olmasa gerektir. Her ne kadar korku bu hususta başka bir şey açıklamazsa da hiç olmasa vazifelerine karşı akıllıca saygı gösteren bir adamı meydana çıkarmış olur. Starbuck’un meşhur “Mobydick” romanındaki şu sözleri hatırlayınız: “Ben gemimde balinadan korkmayan hiçbir adam istemem”.

Korkusuz bir adam cesur bir adam demek değildir. O basitçe kayıtsız bir adamdır ve kayıtsızlık da güvenilebilir liderliğin vasıfları arasında bulunan bir şey değildir.

Fakat bir büroda korkusuz bir adam ne kadar tehlikeli ise, korkak bir adam da o kadar öldürücüdür, idarecinin fonksiyonlarından biri karar

vermektir ve her an teşebbüs etmekten korktuğu şeyi yapmak ihtiyacı ile karşı karşıya bulunan korkak bir amir iki pusudan birisine düşer. Ya harekete geçmekte o kadar geç kalır ki, bu yüzden evvelce doğru olan karar şimdi yanlış olur. Yahut da gözlerini kapar, parmaklarını sıkar ve önüne bakmadan ileriye sıçrar ve felaketin içine düşer.

Her iki halde de hatası iki katlıdır. Bir kere o bir Kansas gazetesinde Kuzey-Batı karayollarının durumu hakkında kullanılan şu cümlenin içindeki dersi öğrenmemiştir: “Bütün yollar normal ve tehlikelidir”. Yani başka bir deyimle o, tehlikelerin insan hayatının normal ve kaçınılmaz şartları arasında daima mevcut olduğu hakikatini kabul etmemiştir. Diğer taraftan o işini hayatı ile eşit tutmak gibi feci bir hata daha yapmıştır. Eğer bir insan yaptığı işten daha büyük değilse, o iş için çok küçüktür. Şevki idareye ait sorumluluklan yüklenebilmek için sahip olunması gereken vasıflar yalnız mesleki değildir. Onlar aynı zamanda şahsidir. Bir idareci müessesesine olan değerini hiçbir surette azaltmadan, kafasına bir idareciden önce bir insan olduğu keyfiyetini kesin surette yerleştirmekle ona en büyük hizmetlerinden birini yapmış olur. Zira bu noktada göstereceği başarısızlık onu korkak yapmak suretiyle teşkilatına daha fazla zarar verdirir. O nefsine karşı saygı gösteremezse, cemiyet de onun teşkilatına saygı göstermez.

Nihayet ufak bir tilki daha kaldı, o da hırstır. Şüphesiz bu kelime bir büroda çok nadir işitilen bir kelimedir, fakat bu küçük tilki de teşkilatların çoğuna girmenin yolunu bulur ve büyük zarara sebep olur. O kıskançlık ve korkunun bir kardeşi, öfkenin babası ve düzensizlik ve intizamsızlığın da anasıdır. Bağı tanınmayacak bir hale getirir.

Haris bir idareci, sahip olmaya ve kudrete karşı olan açlığını hiçbir zaman tatmin edemeyen bir adamdır. Ona ne kadar fazla yiyecek verilirse, karnı o kadar daha fazla acıkır ve ne kadar doldurulursa kendini o kadar boş hisseder. Müessesenin başarısı ile kendi başarının bir olduğu hususundaki doğru anlayışını, kendisi için iyi olan her şeyin müessese için de iyi olduğu şeklindeki yanlış anlayışla karıştırır. Bunun neticesi olarak da ilk önce kendisini müessese ile eşit tutar ve ikinci olarak da müesseseyi kendi başarısının bir aleti olarak görür. Bu düşünüş tarzından, gayenin vasıtaları haklı göstereceği, hakikatin esnek olduğu, namusun şart olmadığı ve işbirliğinin insanın kendisiyle işbirliği yapması manasına geldiği neticesini çıkarmak çok kolaydır. Meslektaşları ya onun önünde eğilmek, yahut kılıcı

ile karşılaşmak zorundadır; şefleri yolunun üzerinden temizlenmesi icabeden kaya parçalandır; astlarına gelince onların yaşama hakladı yoktur, meğer ki onun şan ve şerefi için çalışsınlar.

Bir cins ihtiras her büro için faydalı olabilir, fakat şahsa ait olan ihtiras grup olarak ihtirası da içine almazsa bu faydalı değil zararlıdır. Oscar Wilde ihtiras için “başarısızlığın son sığınağı” demişti. İdarecinin harisligi de bu deyimin içine girer. Bir şahıs olarak başarısızlığa uğramanın sebebi aynı zamanda başka insanların amiri olarak başarısızlığa uğrayacak bir adamın da başansızlık sebebidir. Yalnız kendisiyle meşgul olduğundan, meşgul olması gereken şeylerle uğraşmaya vakti yoktur. Bütün enerjisini de kendi menfaati için harcadığından, müessesenin menfaatleriyle ilgilenmeye başla/dığı zaman artık kendini işe yaramayacak kadar bitirmiş bulur.

Kıskançlık, öfke, korku, hırs, bunlar idarecileri^ bağını bozan tilkilerden bir kaçıdır. Bir bakımdan bunların hepsi küçük tilkilerdir. Fakat koca bağ bozulduktan sonra, onu bozanların büyük veya küçük tilkiler olması bağa tesir eder mi?

Bir kum tanesinin sırrını çözmeyi başarsaydık, bütün dünyanın sırrını öğrenmiş olurduk.

Albert Einstein

Müziğin ahlak dengesi ve onun bir eğitim aracı olarak kullanılması gereği her çağda kabul edilmiştir. Bundan ötürü müziğin ahlak gücünü inkâr etmek elde değildir. Madem ki bu güç ona tanınmıştır, çocukların eğitiminde de müzikten yararlanmak gereklidir.

Aristo

Ünlü bir astronom yazdığı kitap üzerine: “Zar atılmış, kitap yazılmıştır, ister şimdi okunsun, ister bundan sonra bana vız gelir. Hatta o okuyacak birinin çıkması için yüzyıl bile bekleyebılir, nasıl ki Tanrı benim gibi bir gözlemcinin dünyaya gelmem 6.000yıl beklemiştir.”

Johannes Keppfo

VERİMSİZ ÇALIŞMAK

Büyük Amerikan imalat fabrikalarından birinin yönetim kurulu üyeleri kâr ve zarar hesaplarını incelerken, fabrika müdürünün aylığına takılmışlar ve bunu bir hayli indirmenin mümkün olacağını düşünmüşler. İçlerinden iki kişi seçerek fabrika müdürü denen bu adamın neler yaptığını bir görmelerini ve ondan sonra bu konuda karar verilmesini kabul etmişler.

iki kişilik heyet bir sabah sessizce fabrikaya gitmiş ve fabrika müdürünün odasına girmiş. Gördükleri manzara şu olmuş:

Fabrika müdürü ağzında piposu, ayakları masanın üstünde, etrafa halka halka dumanlar yaymakla meşgul. Masanın üstünde ne bir dosya, ne bir kâğıt, hiçbir şey yok.

Bir müddet kendisi ile oradan buradan konuşan heyet üyeleri bu müddet zarfında müdürün hiçbir işle meşgul olmadığını ve yalnız birkaç basit telefon konuşması yaptığını görmüşler.

Heyet aldığı intihadan memnun idare meclisine fabrika müdürü denilen zatın yanında bulundukları üç küsür saat zarfında hemen hemen hiçbir şeyle meşgul olmadığını ve bu bakımdan böyle basit bir iş için verilen yıllık 140.000 dolardan en aşağı üçte iki nispetinde bir tasarruf sağlanabileceğini söylemiş.

Tabii fabrika müdürü bu indirmeye razı olmamış, işten ayrılmış.

Yeni maaşla çalışmayı kabul eden birçok istekli arasından bir zat yeni fabrika müdürü tayin edilmiş.

Üç ay sonra idare meclisine gelen imalat istatistiklerinde az, fakat dikkati çekecek kadar bir düşme başlamış, “fabrika müdürü yenidir, tabii bu kadar acemilik olur” demişler.

Altıncı ayın sonunda istatistik eğrisi bir hayli düşmüş. Eski heyet azalan yeni fabrika müdürünü odasında ziyaret etmişler. Adamcağız, kan ter içinde, bir elinde telefon, öteki eli evrak imzalamakla meşgul, başıyla gelenlere oturmalannı işaret etmiş. Gelen giden o kadar çok ki, adamla doğru dürüst konuşmaya bile imkân olmamış. Fakat heyetin kanaati şu olmuş: “böyle canla başla çalışan bir adam başta olduğu müddetçe işlerin düzelmemesi için hiçbir sebep yoktur, biraz daha bekleyelim.”

Sene sonu gelmiş, her zaman kâr eden fabrikanın bilançosu zararla kapanınca idare meclisi üyeleri birbirine girmişler ve işi yeniden incelemeye başka bir heyeti memur etmişler.

Yeni heyet müdürün odasına değil, fabrikaya gitmiş ve iş başında bekleyen insanlar görmüş. Sebebini sormuş. Aldıklan cevap şu:

“Hususi bir döküme başlayacağız, fabrika müdürü ‘ben gelmeden başlamayın’ dedi, biz de bekliyoruz. Herhalde elektrik atölyesinden bir türlü ayrılmaya vakti olmadı.”

O sırada gözleri, yaşlı bir ustabaşıya ilişmiş. Adamı şöyle bir kenara çekmişler ve fabrikanın eskiye nazaran kötü çalışmasının sebeplerini sormuşlar.

Yaşlı ustabaşı içini boşaltmak ihtiyacını uzun zamandır hissetmiş olacak ki:

“Baylar” demiş, “eski müdürümüz teferruatla uğraşmaz, ileriye ait planlar yapar, işi bize bırakır, biz de normal zamanlarda onu rahat bırakırdık. Ani, içinden çıkamayacağımız olağanüstü bir problemle karşılaştığımız zaman ancak ona başvururduk ve o zaman da bilirdik ki, o bizim bu müşkülümüzü çözecek.

O hakiki fabrika müdürü idi. Güler yüzlü idi, piposunu içer, bizle şakalaşır, fakat hepimiz için düşünürdü.

Şimdiki müdür de çok dürüst, iyi niyet sahibi, hatta çok daha çalışkan bir adam. Fakat o hiçbirimize inanmıyor, her işin kendisi tarafından görülmesini istiyor. Yani o, bizim yerimize ustabaşılık yapıyor, tabii biz de amele çavuşu mertebesine düşüyoruz. Haydi neyse buna da aldırmayalım, ama fabrika müdürlüğü boş kalıyor. Elinde piposu, ileriyi görmeye çalışan, tedbir alan, düşünen adamın yerinde kimse yok.”

Eski fabrika müdürünü tekrar oraya getirmek isteyen idare meclisi, bir senelik acı tecrübesinden sonra 140.000 yerine 150.000 dolarla onu ancak gelmeye razı etmiş.

1904 Rus-Japon harbinde, Japon taarrıteu sabahı çadırında uyuyan Japon başkumandanı ile zaferden sora temas eden Amerikalı gazetecilerin, böyle hayati bir anda işbaşında bulunmamasının sebebini sormaları üzerine başkumandanın verdiği cevap oldukça meşhurdur:

“Taarruzları yardımcılarım idare eder, ben geri çekilmeleri idare ederim, çünkü zor olan odur!”

Sokrat binlerce yıl önce, “kendisinin layıkıyla yapacağı işten daha basit bir işte çalışan adam işsizdir,” demişti.

idarecilik güç bir sanattır. Öyle bir sanat ki, eseri gözle görülmez ve ölçülmesi de ancak mukayeselerle ve senelerin tecrübeleriyle biraz mümkün olabilir. Büyük liderler gibi onları da, o müessesenin bitaraf bir tarihçisi kıymetlendirebilir. Onun için günlük takdir bekleyenlerden bu sanatın sanatçısı çıkmaz.

Başkaları için tavsiyede bulunmak, yeni bir yol teklif etmek, hatta karar vermek kolaydır. Güç olan, bunları yapmaktan kaçınmak, gururumuzu yenmek ve ancak kendimiz için karar vermektir.

New Jersey Bell telefon şirketinin başkanı iş hayatında liderlik konusu üzerine yazdığı “Bir Icrâ Amirinin Vazifeleri” adlı meşhur kitabında:

“İcra amirlerine mahsus karar verme sanatı, zaman ve zemine uygun olmayan kararları, olgunlaşmamış kararlan ve başkalarının vermesi gereken kararları vermemekten ibarettir” der.

Kendisi ile şahsen tanıştığım Amerikalı büyük bir iş adamı, bu konu üzerinde vereceği bir konferansın müsveddesini bana okuduktan sonra gülerek elini omuzuma koymuş, “Azizim” demişti. “Akıllıca bir tembellik, budalaca bir çalışkanlıktan iyidir. Fakat ben bunu ancak altmış yaşında anlayabildim. Başkalarını severek çalıştırmasını bilmeden yüksek mevkilere çıkanların çoğu, üzerlerine aldıkları o ağır yükün altında sıkışıp kalırlar. Çünkü onlar futbolla boksun farkını hâlâ anlayamamışlardır”.

İdarecinin kendisine daima soracağı sual, “benim yorulmam müesseseme ne kazandırmıştır?” olmalıdır. Söylemek istediklerim yanlış anlaşılmasın, tembelliği müdafaa etmiyorum, çalışkanlığın kâfi olmadığını iddia ediyorum. Bir idareci için mesele çalışmak değil, çalıştırmaktır, nasıl ki hiçbir kaptan kürek çekmez.

İŞLETMECİLİĞİN SIRRI

"Her bakımdan saat gibi çalışan büyük bir işletme" diye tarif edilen İsviçre hakkında "İnsanlığın Vatanı" adlı eserinde Van Loon şöyle der:

"Simplon demiryol hattının geçtiği Waliser Alpleri, Alplerin en önemli dağ zincirlerinden birini teşkil eder. Bu dar yerde 21 kadar 4000 metre ve daha fazla yükseklikte tepe vardır. Büyük milletlerarası ekspres katarlarının geçmesinden birkaç dakika önce demiryolu köprülerini alıp götürmek adetinde olan vahşi dağ ırmakları 140 buzul tarafından beslenir. Fakat su kitlelerinin bu ani hücumları şimdiye kadar hiçbir demiryolu faciasına sebep olmamıştır ki, bu da İsviçre demiryolcularının ne kadar emniyet ve sadakatle çalıştıklarının en önemli bir delilidir. Bu dik başlı ve kanuna tapan Cumhuriyette mümkün olduğu kadar hiçbir şey tesadüfe bırakılmaz.

Hayat, tevekkül felsefesine göre yaşamak için çok güç ve tehlikelidir. Herhangi bir yerde, herhangi bir şekilde, herhangi bir kimse burada her şeyi gözetlemek veya her şeye dikkat etmek maksadıyla daima nöbet beklemektedir.

Adeta bir okulda yaşıyormuş gibi her şeyi vaktinde ve muayyen usul ve prensiplere göre yapmak isteği ve gayreti şeklindeki bir hayat görüşünün insanlara sanatçı bir ruh aşılamayacağı çok açık bir hakikattir. Fakat yeryüzünde çok az millet sürekli bir şekilde asırlarca devam etmiş olan böyle siyasi ve iktisadi bir gelişmeye sahip olmakla övünebilir.

Bu sistem her İsviçreli vatandaşı ve karısını mesut etmeye muvaffak olmuştur. Daha fazlasını istemeye de hakkımız yoktur".

Bundan 20 sene kadar önce büyük bir Amerikan firması bir Bakanlığımıza ait önemli bir taahhüt işi ele almıştı. Arada çözülmesi gereken bazı meseleler vardı ve Bakanlığın müsteşan şahsen o firmanın genel müdürüne bir mektup yazdı. Aradan bir on gün kadar geçti. Firmanın o işle meşgul olan mesul başmühendisi, "Genel müdürümüz Mr X'e yazdığımız mektubu aldım, vaziyet şudur..." diye cevap veriyordu. Yani o böylece "bu iş benim işimdir, o hususta yetkili ve sorumlu benim, bu işe umum müdür karışmaz," demek istiyordu.

İşletmecilikte olsun idarecilikte olsun işlerin muntazam yürüyebilmesi için her işin, o işten sorumlu ve yetkili bir adamı olması lazımdır. Birçok

işte hatta günlük işlerimizde bunun noksanını hisseder, bu yüzden bir çok zaman kaybeder, üzülür, kızar ve bazen bütün cemiyetten şüphe ederiz. Çok defa "derdimi dinletecek bir adam bulamadım," şeklindeki şikâyetlerimiz de bundan ileri gelmektedir.

Herhangi bir yerde bir şahsın bir işle meşgul olması ve o işin tam manasıyla yetkilisi olması lazımdır. Fakat yine merkeziyetçilik yüzünden en basit bir tedbirle o işi kökünden çözecek şahsa lüzumlu yetkiyi vermeyiz, o her şeyi amirinden sormak zorunda kalır. Amiri de yalnız başına karar veremez, o da şefinden soracaktır. Derken mesele uzar gider. Bir yabancı mütehassıs bu konu ile ilgili olarak "Sizde meseleler halledilmez, yalnızca unutulur." demişti.

Çok basit bir misal vereyim. Ankara'da troleybüslerin tam durağın önüne gelmeden ön kapılarını açmamaları esas olarak kabul edilmiştir. Akşam saat beşten sonra Kızılay durağında kalabalık yüzünden otobüs ve troleybüsler arka arkaya sıralanırlar. Öndeki otobüs yolcularını alıncaya kadar arkadaki otobüs ve troleybüsler beklerler. Herkes gerideki arabaların şoförlerine çıkışır, fakat emir emirdir. Hiçbirinin durumu değiştirmeye selahiyetiye yoktur. Halk kime şikâyet edeceğini bilemez. Kızarak bekler. Ortada mesul bir hareket memuru yoktur. Şoför veya biletçi omuzlarını silkeler. Bu yüzden arabaların seyir müddeti uzar, trafik aksar, halk sinirlenir. Neticede hiçbir şey düzelmez. O işten mesul adam ortada yoktur (1985'te çok şükür bu problem çözülmüştür).

Amerika'da 8 katlı büyük bir mağazayı geziyordum. Tuvalet ve istirahat yerinde cam kapaklı bir çerçeve içinde bir kâğıt gördüm, bu kâğıdın üstünde o günün tarihi ve oraya teftiş edecek şahsın ismi ve telefon numarası yazılı idi. Bunun altım da yarım saatleri gösteren bir cetvel ve karşısında da imza yerleri. Altında da şunlar okunuyordu:

"Müşterilerimize layık olmak için burası her yarım saatte bir kontrol edilmektedir. Her türlü şikâyetlerinizi Mr........'a yapabilirsiniz."

Yine büyük bir mağazanın asansöründe şöyle bir yazı dikkatimi çekmişti. "Bu asansörü işleten Mis ... geniş bir grubun içerisinden bu işe her hususta en uygun şahıs olarak seçilmiştir. Asansörle ilgili her türlü şikâyet ve arzularınızı ona söyleyebilirsiniz."

Bir teşkilatın muvaffak olabilmesi için her işin sorumlu bir adamı olması şarttır. Fakat bu adamın yetkisi günlük şahsi politik sebepler yüzünden elinden alınır ve o, orada bir kukla gibi, yalnız "ben karışmam, şefe

söyleyin" demekten başka bir şey yapamazsa, zamanla onun şefleri de bir kukla olur ve sonunda asıl işten herkes elini çeker.

Van Loon'un dediği gibi "Hayat tevekkül, her şeyi kadere bırakma ve adam sende felsefesine göre yaşamak için çok tehlikelidir". Bu işletmecilikte parçalanması güç ve hatta imkânsız bir kısır döngü meydana getirir. Bununla mücadele etmek ise, memleketin geleceğine inanan her iyi niyetli insan için en önemli bir vazifedir.

Dostlarını hediyelerle satın alma, veremeyince onlar da seni sevmekten vazgeçer.

Emerson

Eğer iki insan birbirlerinin ufak kusurlarını affedemezse, uzun zaman dost olamazlar.

Emerson

Bugünün insanı dünyanın meydana getirdiği en budala canlı varlıktır. O büyük kentlerde otomobiliyle bir salyangoz gibi sürünür. Bir elektrikli süpürge gibi çevresinin bütün zehirlerini içine çeker ve sonra da bütün yaptıklarıyla övünür, durur.

Priestley

İnsan başkalarının kötü davranışları karşısında, kendi iyi davranışına üzülmemeli. Eğer insan iyi davranırsa yalnız da kalsa iyi yapmıştır. Çünkü, hatalı olması halinde bütün insanlığın onaylaması, kendisini haklı çıkarmaz-

Henry Fielding

İnsanın düşünceleri geçmişte gömülü kalırsa, hale uygun ve gelecekte etkili yaşamasına imkân yoktur.

İnsanların en kötüsünde o kadar iyi ve en iyisinde de o kadar kötü vardır ki, hangisinin hangisine dönüşmesi gerektiğini söylemek ne kadar güçtür.

Today'den

Bir bayan hasta sinir doktoruna: "Acaba o büyülü ve uzak şeylere karşı bitip tükenmeyen bir özlem duymanın sebebi nedir doktor7" diye sordu.

Akıllı doktor; "bunlar," dedi "evde çok fazla konforu ve kalplerinde de çok fazla nankörlük duygusu olanların mutad arazıdır"

Carper's Weekly

İŞLETMECİLİKTE YENİ FİKİRLER

Meşhur Edison fabrikalarının duvarlarına şu cümleyi yazmıştı. “Düşünmek denilen hakiki çalışmadan kaçmak için insanoğlunun bulamayacağı hiçbir bahane yoktur”.

Her yeni buluşun yüzde doksan terden ve yüzde on ilhamdan geldiğini söyleyerek, bunun neden bu kadar zor olduğunu izah eden de yine Edison’dur.

İnsanlar genellikle düşünmekten hoşlanmadıklarına göre onları meyve verici bir düşünmeye sevk edebilmek için ne yapmalıdır?

Teklif sistemi adıyla tanınmış olan bir sistem sayesinde çok sayıda insanı muayyen bir menfaat karşılığında düşündürmeye teşvik etmek kabil olmuştur. Bu sistemden devlet çapında en fazla faydalanan memleketlerden biri Hollanda’dır. Orada bununla meşgul olan resmi makamın başındaki zat bundan birkaç sene önce bir gazeteciye şunları söylemiştir:

“Bize gelen tekliflerden (yeni fikirlerden) % 90’ından fazlası hiçbir işe yaramaz. Fakat geriye kalan o yüzde birkaçı yok mu, işte onlar bütün bu teşkilâtın masraflarının yüzlerce katını karşılamaya yetecek kadar kıymetli şeylerdir. İşte Hollanda’yı bugünkü Hollanda haline sokan da onlardır”.

Böyle mucizeler yaratacak kadar işler yapan bu teklif sistemi ne biçim şeydir ve nasıl çalışır?

Çok kısa bir tarifle işin içinden çıkmak istenilirse, bu sistem; her şahsın, bulunduğu müessesede, herhangi bir işin daha iyi, daha ucuz, daha emniyetli, yani ideale en yakın şekilde yapılması için yapacağı olumlu bir teklif, vereceği yeni bir fikirden ve bu teklif ve fikirlerin mantıki bir suretle tasnif edilmesi ve tatbik edilmesinden ibarettir.

Bu tekliflerden sağlanan kârın muayyen bir yüzdesi birden veya senelerce devamlı olarak teklif sahibine verilir. Amerikan işletmelerinin içinde bu sistemden faydalanmayan hemen hemen hiçbir müessese yoktur. Bu konuda en fazla başarı göstermiş işletmelerden biri olan Illinois Central Demiryol Şirketinde bu sistemin nasıl işlediğini size kısaca anlatayım:

Her işyerinde duvarda, bir takvime benzeyen üzerinde kalın siyah rakamlar yazılı kâğıtlar görürsünüz. İşte bunlar teklif vakalarıdır. Onlardan bir tane alır ve herhangi bir konuda müesseseye faydalı olacak buluş, fikir

ve tekliflerinizi yazarsınız. Kâğıdın altında zımbalı bir kısım vardır, dipkoçanı vazifesini gören bu kısımla asıl kâğıt aynı numarayı taşır. Teklif varakasına ne isim, ne imza, hiçbir şey yazılmaz. Dipkoçanı saklanır ve teklif bir zarfa konularak müessesenin Teklifleri Tetkik Bürosuna gönderilmek üzere posta kutusuna atılır.

Teklifleri Tetkik Bürosu adeta bir nevi ihtira beratına (patent dairesi) benzer. Burada o zamana kadar gelmiş olan bütün teklifler ilmi bir surette tasnif edilmiştir. Gelen teklif bu bakımdan ilgililer tarafından incelenir. Eğer bu yeni bir buluş ise, derhal teksir ettirilir ve değerlendirilmesi, imkân derecesinin tespiti ve müesseseye sağlayacağı menfaat bakımından incelenmek üzere ilgili teknik dairelere yollanır. Gerçekleri ile tam olarak gelen cevaplar Yüksek Tetkik Komisyonu adı altında her on beş günde bir toplanan bir heyette görüşülür ve karara bağlanır. Bu komisyon üyeleri, ilgili teknik mütehassıslar, sendika temsilcileri, teklif tetkik bürosu şefi, bir kâtip ve bir muhasipten teşekkül eder. Bir toplantısına iştirak ettiğim komisyonun nasıl çalıştığına bir misal olarak şunu söyleyeyim ki, bu toplantı yarım saat kadar sürdü ve bu müddet içinde 50 küsur teklif hakkında karar verildi. Faydalı görülenlere muayyen bir formüle göre ne kadar mükâfat verileceği tayin edildi. Muhasip çekleri doldurdu ve komisyon reisi de imzaladı. Ön çalışmalar o kadar iyi yapılmıştı ki, kabul veya reddedilmeleri bir an içinde bitiyordu.

Faydalı teklif sahipleri varakalarındaki numaraya göre bütün işletmeye tamim ediliyor ve dip koçanını vezneye gönderenlere çeklerinin karşılıkları derhal veriliyordu.

Tetkik Bürosu Şefi toplantıdan sonra gülümseyerek bana, “biliyor musunuz?” dedi, “iki binden fazla ödül kazanmış teklif varakası elimizde birikmiş duruyor. Bunlar binlerce dolar demektir, fakat bir türlü sahipleri çıkmıyor”. Hayretimi gizlemedim. “Bir şeyden şüphe ediyoruz ama kati bilmiyoruz,” dedi. “Galiba genel Müdürümüz bizi nasıl çalıştığımızı kontrol için, iş yerlerini dolaşırken yeni fikirlerini yazıp gönderiyor. Bu işi kuran odur da”.

Genel Müdür Mr. A. Johnston bu konuda verdiği bir konferansta şöyle demişti:

“Teklif sistemi düşünen insanları geliştiren bir vasıtadır. Ben Amerikan ekonomisinin, iş sahasındaki insanların müspet yeni fikirleri olmasaydı,

bugün nerede olacağını düşünmek istemem. Eğer onlar yıllar önce bizim için düşünmeselerdi, bugünkü hayat seviyemiz ne olurdu?

Atalarımız 13’üncü asra kadar şekersiz, 14’üncü asra kadar kömürsüz, 16’ncı asra kadar patatessiz, 17 asra kadar kahvesiz, çaysız ve sabunsuz, 19’uncu asra kadar gazsız, kibritsiz ve elektriksiz ve çok yakın zamanlara kadar da telefonsuz, radyosuz, televizyonsuz yaşamışlardı. Bugün bütün bu nimetlerden faydalanıyorsak, bunları hep düşünmekten yılmayan cesaretli ve heyecanlı insanlara borçluyuz.”

Şimdi kendi kendimize soralım:

Kendimiz için, ailemiz için, çalıştığımız müessese için ve nihayet memleketimiz için kâfi derecede düşünüyor muyuz? Yanımızdakileri, küçük büyük herkesi düşünmeye teşvik ediyor muyuz? Nihayet başkalarının yeni fikirlerini kabul ve tatbik etmek cesaret ve cömertliğini gösterebiliyor muyuz?

Eğer bunlara vereceğiniz cevaplar olumsuz ise, bugünkü durumun kolayca değişebileceğini nasıl bekleyebilirsiniz?

Bir Babanın Öğütleri

Oğlum, onlar sana kaba hareket, etseler bile, sen herkese, karşı nazik ol. Şunu unutma ki sen başkalarına onların bir centilmen olduğundan dolayı değil, kendin bir centilmen olduğundan dolayı nazik davranıyorsun.

KAPINIZI ÇALAN MESELELER

Harry LEVINSON

Birçok amirler vakitlerinin ve enerjilerinin büyük bir kısmını kendi dairelerindeki personelin meseleleri için sarf ederler. Bunun kaçınma yolları vardır. Ünlü bir psikolog olan Levinson ortada bulunan bir amirin nasıl hem merhametli, hem de objektif olabileceğini hem de işlerini yürütebileceğini anlatıyor.

Bir insan bir kere amir oldu mu, “arada kalmış” bir adam demektir. İş hayatının devamı müddetince karşısındaki kendisine karşı sorumlu olduğu, yani emir aldığı biri ve emir verdiği biri bulunacaktır. En yüksek mevkiye geçse bile karşısında şirketin sermayedarları, hisse sahipleri vardır. Orta şevki idare kademesindeki bazı pozisyonlar bir amiri öteki pozisyonlardan çok daha fazla “ortada” bırakırlar. Aşağı kademelere ait çözülmemiş o kadar çok mesele vardır ki bunlar, üst şevki idare makamlarının önüne sunulmak için yeterli derecede önemli ve acele sayılmazlar.

Bu gibi pozisyonlarda resmi isimler yoktur. Onların organizasyon şemalarındaki yeri her müessesede başka başkadır. Çoğu zaman onların “kumanda zinciri” ile bile ilgisi yoktur. Amirlerin kendisinden başka kimse günlük meselelerin, özellikle personelle ilgili olanların, masası üzerine nasıl yığıldığının farkında olamaz.

Bu gibi pozisyonlarda bulunan amirlerin başları çok ağrır. Ortada kalan amir istememesine rağmen bu işlerin içine girmek zorundadır. Istırap çeken insanları dinlediği zaman, kendisi de onlarla beraber üzülür, ıstırap çeker. İdarenin yeteri kadar hassasiyet göstermemesinden meydana gelen sonuçlan düzeltmek için çaba gösterdiği takdirde ise, ağır işleyen idare mekanizması veya müessese politikasının kat’i şekilde ve bir taraflı tefsirleri onu üzer ve karamsarlığa sevk eder. Hangi pozisyonda olursa olsun, kendisini o pozisyona göre ayarlayamayan insanlara karşı affetmeyen bir soğukluk gösterir. Çok defa o bütün bir gün çaba gösterdikten sonra elle tutulabilecek hiçbir iş yapamadığını görür. Hatta çok kere doğrudan doğruya harekete geçerek meseleleri çözemediği için de kendisini küçük görür. Bazen de kendisinin herkese her şeyi vaadeden politikacıların durumuna düştüğünü hisseder. İşleri karmakarışık eden bir nokta da, yaptığı şeylerin müessesenin

amaçları ile hiçbir ilgisi olmadığı ve ona ne bir takdir ne de bir mükâfat kazanmayacağını düşünmesidir.

Bu iş ona ne takdir ne de mükâfat kazandırır. Bir taraftan da, kendi şahsi duygularını göstermemek ve yardım etmek istediği insanlar için bir nevi tampon görevini görmek zorunda kaldığından yorucu ve sıkıntılı bir iştir. O adeta bitip tükenmeden uzayıp giden teşkilat sicimindeki insani düğümleri çözmek gibi nankör bir görevin altında ezilir durur.

Akşam evine gittiği zaman içi başkalarının güçlükleri ile doludur ve kendisini iki taraftan sıkı sıkıya bağlanmış bir durumda bulur. O yalnız kendi ailesinin kendisinden beklediği dikkati ve onların meseleleri paylaşma ihtiyacını karşılamak zorunda değil. Aynı zamanda işinden beraber getirdiği gerilimleri, onların üzerine sıçratmamak için dikkatle saklamak zorundadır.

Böylece günün sonunda ortadaki adam bir kurtuluş yolu arar. Aslında bunun işinden ayrılmaktan başka tam bir çözümü yoktur. Fakat bu yükü azaltacak bazı yollar bulmak mümkündür.

1. Merhamet ve iyilik göstermeyi normal duygular olarak kabul etmek

Yardım isteyen biri karşısında üzülmek ve ona yardım etmek istemek şeklindeki bir duygunun fena bir tarafı yoktur. Bazı merhametsiz insanlar iş hayatında merhamet ve iyilik hislerinin yeri olmadığına inanırlar, fakat bu duygular olmadan etkili insani münasebetler kurmaya imkân yoktur.

İki ünlü doktorun Northwestern Üniversitesi’nin Tıp Fakültesinde maymunlar üzerinde yaptığı deneyler hayvanlarda da “himaye” ve “yardım” hislerin mevcut olduğunu ispat etmiştir. Maymunlar bir elektrik düğmesine basmakla önlerine yukarıdan düşen bir muzu alırken, bir başka maymunun bir elektrik şokuna çarpıldığını görünce, düğmeye basmaktan ve dolayısıyla muz yemekten vazgeçmişlerdir.

Ortadaki adam ekseriya başkalarının güçlüklerini azaltmak için kendi kendini psikolojik cezalarla hem de geniş ölçüde cezalandırır. Yalnız o böyle yumuşak veya fazla hassas olduğu için kendi kendini tenkit etmemeli, üzmemeli ve bunu tabii görmelidir.

2. Psikolojik bir mesafe anlayışı geliştirmek ve bunu devam ettirmek

Merhamet ve iyilik duygularına sahip olmak ve başkalarına yardım yapmak için özveride bulunmak aslında tabii olmasına rağmen, ne bu gibi duygular ne de bu husustaki davranışlar meseleyi kökünden çözebilir. Sırf merhametle, iyilik yapmak istemekle veya özveride bulunmakla bir idareci işlerini büsbütün güçleştirebilir.

Başka birine yardım etmek isteyen her şahıs sempati ile empati arasındaki farkı gözönünde tutmalıdır. Sempati birbirine benzeyen duygularla ilgilidir. Bir şahsı etkileyen şey öteki şahsı da ilgilendirir. Bir insan bir dostunun canı sıkıldığı veya hasta olduğu için üzülür. Diğer taraftan empati bir insanın kendisini başkasının yerine koyması, başka bir deyimle onu ayakkabıları içinde yürümesidir. Yani onun ne duyduğunu, neden bu şekilde bu duygunun etkisi altında bulunduğunu, böyle bir hissin etkisi altında bulunmaksızın anlaması demektir. (Mesela bir insan, bir şahsın işinden çıkarılmasından dolayı kızmasının sebebini anlayabilir, fakat onun işinden atılmasının yanlış bir şey olduğunu da kabul etmeyebilir.)

Eğer ortadaki adam.bu farkı iyice kavrayabilirse, hem derhal kendi psikolojik yüklerinden kurtulur, hem de öteki şahsa daha fazla yardımda bulunabilir. Böylece o daha açık bir surette kendi problemlerinin ne olduğunu ve ne olmadığını ayırt edebilir. Çok defa başkalarının ona getirdikleri problemler ona ait problemler değildir.

Bu ayırma iki sebepten dolayı önemlidir. Bir kere hiçbir kimse öteki adamın problemlerini tam manasıyla çözemez. Herkesin kendi problemleri yalnız kendisini ilgilendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların çözümlerini de insanın kendisinin bulması lazımdır.

İkinci olarak bir problem karşısında yalnız tamamiyle objektif olabilen bir insan, başka birine onun problemlerini çözmek için uğraşırken göstereceği çabalarda yardımcı olabilir. Problemlerini çözerken inananların karşılaştığı en büyük güçlük hislerin, onların problemlerini objektif bir açıdan görmelerine ve ele almalarına mani olmasıdır. Eğer ortadaki adam objektifliğini kaybederse, istese bile yardım edemez. Yardıma ihtiyacı olan şahsın kendisinden yardım beklediği insanın objektif olmasına ihtiyacı vardır. Onun aynı kendisi gibi duygusal bir hastalığa düşmüş, şaşırmış birine ihtiyacı yoktur.

Başkalarına derin ve karışık hislerle ilgili hizmetlerle bulunan doktorlar, avukatlar ve başka meslek sahipleri arasında objektifliğin uzun ve esaslı bir geleneği vardır. Fakat bütün bu profesyonel insanların en iyileri bile, kendi

problemleri bahis konusu olduğu zaman bir amatörden farksızdır. Doktorlar kendi aile fertlerinden birine bakmak istemezler, çünkü duygularının kararlarını etkileyebileceğinden korkarlar.

Her psikanalist başka bir psikanalist tarafından psikanalize tabi tutulmak zorundadır ki, kendi problemleri yardım etmek istediği insanların problemlerinin, hükümlerini süsleyecek kadar kendisine tesir etmesinin önüne geçebilsin.

Eğer ortadaki adam ona getirilen problemlerle arasına, bilinçli bir surette belirli, bir psikolojik mesafe tutmayı beceremezse, o kendi kendini koruma mecburiyeti karşısında sertleşme eğilimi gösterir. Böyle bir acı karşısında en basit tedavi şekli vurdumduymazlıktır. Artık o ne sempati ne de anlayış gösterecektir. İlk düşünce karşılaştığı bütün problemleri mümkün olduğu kadar başından atmak olacaktır.

3. Personele hislerini açıklamalarına yardım ediniz

Aslında kâfi derecede basit görünmesine rağmen insanların karşılaştığı en güç meselelerden biri hakikaten hissettiklerini ifade etmektir. Eğer insanlar kederli ve canlan sıkılmış bir durumda iseler, bu sebeple samimiyet göstermeleri daha da güçleşir. Personelle ilgili bütün meselelerin arkasında insani duygular saklı bulunduğundan bu duygulan aradan çıkarmak lazımdır, ki “söylenenden” asıl “düşünülen” şeyin ne olduğu anlaşılabilsin. Mesele yapıcı bir açıdan ele alınabilsin. Ortadaki adamın ilk görevi, sıkıntıda olan şahsın söylediği şeylerden bu konuda asıl hissettiklerini anlamaya çalışmaktır.

Duygusal basıncın yavaş yavaş azaltılması nasıl yapılabilir?

Bunu yapmanın bir yolu karşıdaki adamı konuşturmaktır. Çünkü bu sırada duyusal basınç yavaş yavaş azalacaktır. Duygusal basınç bir kere düştü mü, adam hislerinin ne kadar kuvvetli bir düzeye çıkmış olduğunu görür. Bundan sonra mücadele ettiği şey hakkında daha objektif konuşmaya başlar.

Dinleyen bir amir, memurun kendisinin bile açıkça farkında olmadığı duygulan ekseriya isimlendirmeye muvaffak olur. Mesela bir memur amirinin davranışına son derecede kızmış olabilir, fakat kendisine bile ne kadar öfkelenmiş olduğunu itiraf etmeye muktedir değildir.

İlk olarak duygularını ılımlı bir surette ifade ederek idareci, memurun sinirlenmiş olduğunu anladığını belirtebilir. Karşısında konuşan kimse bunu kabul veya reddedebilir. Eğer amirinin duygusunun teşhisinde isabeti varsa, memur muhtemelen daha açık konuşacaktır. O zaman amir hayal kırıklığı, sıkıntı, üzüntü veya öfke gibi bazı duyguları yakalayabilir ve teşhis edebilir. Tabii memur bu duyguların mevcut olduğunu inkâr etmeye devam edebilir. Dinleyici duygularını teşhis edip açığa çıkardıkça, duyguların ifade ediliş tarzı da bir ilerleme kaydeder. Bu da ona memurun gerçekten bu duyguların etkisi altında kaldığını ve üzüldüğünü gösterir. Amirin onları meydana çıkarması ve onların doğru veya yanlış olduğu hakkında hiçbir hüküm yürütmeden anlayış göstermesi memurun açılmasına ve daha serbest konuşmasına imkân vermiştir.

4. Açık davranışlar

Eğer bir memur herhangi bir durum karşısında duyduğu hisleri teşhis etmeye muktedir ise, onun fayda ve sakıncalarına ait alternatifleri de ona daha açık görünmeye başlar.

Ortadaki adam duygulan ve olaylan özetlemek suretiyle bu süreci kolaylaştırabilir ve tarafların meseleleri daha açık surette anlamalarını sağlar. Sonra beraberce onlar, gerek problemle karşılaşan şahıs ve gerek ortadaki adam ile ilgili olan alternatifleri inceleyebilirler. Mesela bir daire başkarının başka bir daire başkanı ile başı dertte olduğunu kabul edelim. Acaba o öteki daire başkanı ile konuşmuş mudur? Konuşmamışsa, neden konuşmamıştır? Acaba bunu yapamadığından mı, yoksa istemediğinden mi? Acaba korkuyor mu? Neden? Bu korku ne derecede gerçeğe uygundur? Böyle bir şey eskiden kaç kere olmuştur? Problemin bütün bu unsurları o şahsın kendi hareketleri ve alternatifleriyle ilgilidir. Ortadaki adamın daha başka alternatifleri olabilir: Acaba bu muayyen problem memurun söylemediği başka problemleri örtmek için mi ortaya atılmıştır? Kontrol amiri doğru mu hareket etmiştir? Öteki tarafın problem hakkındaki anlayışı yerinde midir? Problem müzminleşmiş midir, idaresizliğin devamlı bir sonucu mudur? Yoksa doğrudan doğruya meseleyi ele alamamamın hatası mıdır? Problem başka yönlerden ele alındı mı? Nakil düşünüldü mü? Konuyu mukayese imkânı verildi mi? Ortadaki adam başka biriyle

görüşmeli midir? Eğer buna lüzum varsa bunu nasıl ve ne gibi bir sonuç almak üzere yapmalıdır?

Alternatifler

Ortadaki adamın karşısına birçok alternatif çıkar:

• Durum daha başka bir şey yapılmasına lüzum göstermez. Eğer hislerin meydana çıkarılmasında başarı sağlanmışsa, ortadaki adam memuru ikinci bir konuşma yapmak üzere tekrar çağırabilir. Çok defa bu ikinci konuşmada durumun basit bir konuşmanın yardımıyla çözülmüş olduğu görülür.

• Memuru sorumlu tarafa göndermek lüzumu hasıl olabilir. Yani adam durumla ilgili ve yetkili olan veya onunla ilgilenmesi gereken şahsa gönderilebilir.

• Çok defa her iki tarafla birden karşılıklı konuşmak iyi sonuçlar verir veya problemi uygun bir alana getirebilmek için memurun yakın amirinin böyle bir görüşmeyi yapması yerinde olur. Yakın amirin problemi hasır altı etmesine müsaade edilmemelidir. Eğer yakın amirlerin herhangi bir harekete geçmeden problemleri bir tarafa bırakmalarına müsaade edilirse veya ortadaki adam kendisinin iki taraf arasında duyguların bir postacısı olarak kullanılmasına göz yumarsa, o zaman hoşa gitmeyen ve çözülmeyen problemlerin yükü de üstünden eksik olmaz ve gittikçe artar. Bundan başka yakın bir amire bir problemi çözmede yardım etmek hem onun tecrübe ve kabiliyetini kuvvetlendirir, hem de ortadaki adamı gelecekteki yüklerden kurtarır.

• Eğer bir türlü sonuçlandırılamayan iki veya üç tartışma yapılmışsa, memuru idari şikâyet servisine göndermek yerinde olur. Birçok müesseselerin sağlık veya personel dairelerinde onların birer şubesi olan şikâyet servisleri vardır. Bunlar birinci derecede bir yardım kaynağı olabilirler. Eğer müessesenin dışındaki kaynaklardan da faydalanmak isterse, ortadaki adam icabında yardımlarına veya fikirlerine danışmak için dışarıdaki bir sosyal işler uzmanı, ruh doktoru veya bir klinik psikologu ile şahsi ilişkiler kurabilir.

• Eğer mesele başka bir işe yerleştirme ile ilgili ise mevcutsa psiko-teknik testleri ve memurun işe ilk alınışındaki sicil fiş kayıtlarını gözden geçirmek faydalı olur. Aynı zamanda memurun sicil dosyasındaki işine ve

şahsına ait kayıtları da incelemek yerinde olur. Çünkü bu sayede böyle bir problemin müzmin ve önceden mevcut olup olmadığı tespit edilmiş olur.

Dikkat edilecek bir nokta bir adamı nakletmekte acele etmemektir. Arada sırada nakil yapabilirsiniz, fakat bu çok az yapılmalıdır. Problemleri çözmeye çalışınız. Bazı insanların sicilinde birçok, hem de hiçbir olumlu sonuç vermemiş nakiller vardır. Bir yüksek idareci sık sık nakil yapılması istendiği zaman, çok ihtiyatlı ve dikkatli hareket etmeli ve bu gibi müracaatları esaslı surette incelemelidir. Daima şu soru hatırında olmalıdır: "Bu nakil talebinin arkasında gizlenmiş olan şey nedir?" Böyle bir nakli kabul ve tasdik ettiği zaman bunun en iyi çözüm yolu olduğuna inanmalıdır. Nakil suretiyle problemlerin bir elden öteki ele devredilmesi, onların gerek memur ve gerek müessese için ebediyen devam etmesine ve bir türlü çözünmemesine sebep olur.

• Ortadaki adamın karşılaştığı en güç problemlerden biri de, kendi şahsi güçlüklerine bir çözüm yolu bulması için yardım istemek üzere durmadan idareye başvuran memurlarla uğraşmaktır. Bunlar ekseriya ortadaki adamın gerek kendisini ve gerek müesseseyi iş konularının dışına çıkan durumlara sürüklemek eğilimini gösterirler. Müzmin iç çatışmalar buna bir misaldir. Bu gibi durumlar ortaya çıktığı zaman uygun bir psikolojik mesafe muhafaza etmek şarttır. En iyi hal çaresi mevzuata atıftır. Ortadaki adam memurun şahsına yapılan her hareketten kendisinin sorumlu ve suçlu olduğu şeklinde abartılı bir kanaate varmamalı ve mevzuatı değiştirmeye kalkışmamalıdır. Bundan başka iş, hâlâ şahsın müessese ile olan ilişkisinin temelidir ve ne olursa olsun iş yapılmak zorundadır.

• Eğer bir insan işinin kendisine yüklediği görevleri yapmazsa, o zaman onu bırakmak zorundadır. Bir pozisyonun sınıflandırılması kötü yapılmamış veya o şahıstan normal olmayan bir şey istenmiyorsa işin kapsamında herhangi bir değişiklik bahis konusu olamaz. Çoğu işlerin yapılmasını istediği görevler genellikle nispeten sabittir ve asıl ayarlamayı gerektiren, o işe atanan insanlardır.

Bu gibi problemleri doğrudan doğruya karşılamak isteyen ortadaki adamın önünde bir çok tehlikeler vardır. Herhangi kesin bir kanaate varır veya taraf tutarsa, memurlar da onu anlayarak tatmin edilme yolunu bulurlarsa, bu sefer de daha yüksek idarecilerin kendisinin yaptıklarını bozması tehlikesiyle karşı karşıyadır. Böyle bir karar vermesini gerektirecek problemleri ele almadan önce, kendi kendine ahlak ve adaletin icap ettirdiği

tarafı mı tutacağı, yoksa bütün enerjisini kendisini savunmak için mi kullanacağı hususunda kesin bir yargıya varmalıdır.

Eğer o problemi dürüst bir şekilde ele alırsa, bir şahıs hakkında verdiği olumsuz bir kararı resmi şikayet kanalları yolu ile savunmak gibi bir riski üzerine almak zorunda kalabilir. Ekseriya bu yol acı verici ve güçtür. Ortadaki adam bunun bu kadar zahmete değmeyeceğini düşünebilir. Fakat eğer "emniyetli ve tehlikesiz" görülen dürüst olmayan bir yolu seçerse, o zaman da bütün iş çevresi, yüksek psikolojik bedeller ödemesi gereken tehdit edici bir durum halini alır.

Başka bir tehlike de insanların hoşa gitmeyen olaylarla karşılaşmayı ellerinden geldiği kadar ertelemeye çalışma eğilimidir. Ortadaki adam, beceriksiz ve yerini doldurmayan bir astla çalışmanın devamlı psikolojik ceremesini çekip çekmeyeceği veya bunun acısını bir kere de büyük bir dozla alıp adamdan bütün bütüne kurtulmasının daha iyi olup olmayacağı hakkında bir karara varmak zorundadır. İç baskısı ve aşıntının zamanla daha da fazlalaşmasına rağmen çok kimse ilk yolu seçer.

Böyle tehlikeli durumlarda temel sorun basitçe insanın ödemek istediği psikolojik bedelin ne olduğudur. Her seçeneğin kendine göre bir bedeli vardır. En akıllı şey uzun bir süre içinde bedeli en az olan seçeneği seçmektir.

Eğer ortadaki adam bu problemi doğrudan doğruya ele almayı tercih ederse, her şeyden önce organizasyon kanallarını muhakkak açık tutmalıdır. O kendi yüksek amirleri ve personel dairesi elemanları ile önceden konuşmalıdır ki ileride kendi kararları hakkında karar almak zorunda kalacaklar, daha önceden neler olacağını, problemin ne olduğunu ve bu hususta ne yapılması gerektiğini bilsinler. Onlar ne kadar iyi hazırlıklı olurlarsa, ona yapmak isteyecekleri ve yapabilecekleri yardım da o kadar büyük olur.

Dıştan Yardım

Bu hususta şüpheye düşüldüğü takdirde, müessese dışından çağrılacak bir uzman faydalı olabilir. Mesela geçenlerde başka bir müessesede daha iyi bir iş almak niyetiyle işinden çıkmış birinin yeniden işe alınması ile ilgili bazı ayrıntılar üzerinde konuşmak üzere bir idareci beni çağırdı. Konuşma sırasında ikimiz de anladık ki, idarecinin onu caydırmak için sarf ettiği

bütün gayretlere rağmen adam daha iyi bir iş bulurum ümidiyle çekip gitmişti. Şimdi tekrar geri gelmek istiyordu. Amirin bu eski memuruna olan kızgınlığı hâlâ geçmemişti, gerçi ona ihtiyacı vardı, fakat artık güveni kalmamıştı. İdareci konuşma ilerledikçe bu husustaki hislerinin daha iyi farkına vardı ve o adama aslında ilk önce zannettiği kadar ihtiyacı olmadığını anladı. Bir uzmanın tavsiyesi genellikle yapılması gereken bir hareketi desteklemekten ibarettir. Uzmanın psikolojik problemi açıkça ortaya çıkarmasına rağmen, esas karan verecek idarecidir ve bunu ondan başka kimse veremez. İdarecinin bu karan ise, genellikle ne kadar hoşgörülü davranmak isteyeceğine tabidir. Bu yalnız onun cevap verebileceği ekonomik ve psikolojik bir meseledir.

Bununla beraber en korkunç tehlike insanın kendisi hakkında sert hüküm verme eğilimidir. Çok defa biz, vereceğimiz kararın öteki şahıs için bir ölüm dirim meselesi olacakmış gibi hareket etmek eğilimini gösteririz. Biz her şeye kadir değiliz, karşılaşılacak risk o kadar büyük değildir. Ortadaki adam elinde mevcut bilgilere göre hükmünü vermek zorundadır.

Tabii ki hata da yapacaktır, herkes de yapar. Hatta kararı geciktirmek bile bir hatadır. Onun yapacağı şey kararın verilmesi gereken zamanda sağduyu ve mantık çerçevesi içinde hüküm verebilmesidir. Sonunda ortadaki adamın duyacağı en büyük küfür ve elde edeceği en büyük başarı kendisine karşı dürüst davranmış olduğunu bilmesidir.

" Sabun köpüklerinde gökkuşağının renklerim, lapa lapa yağan karda uçuşan serçeleri görebildiğimiz için Tanrıya şükredelim. Eğer bize verilen nimetleri ve bütün güzellikleri göremeyecek kadar kör isek utanalım.

Elimizdeki nimetleri sayalım. Ufak, tefek çabalarda ortadan kalkabilecek sıkıntıları değil.

Dale Carnegie

Mert olmayan bir insanla bir işe başlamak sonu gelmeyecek, ya da kötü bitecek bir yola çıkmak demektir.

Montesquieu

Herkes başka birinin beceremediği bir şeyde ustadır.

Publius Syreus

Düşmanlarımız bizim hakkımızdaki hükümlerinde bizim kendi hakkımızdaki hükümlerimizden çok daha fazla gerçeğe yakındırlar.

Suvenal

TEŞKİLATIMIZA GÜVENMEYİ ÖĞRENMELİYİZ

1908 Jön Türk inkılabının düşünsel temelleri atılırken Prens Sabahattin Bey Anglosaksonların başarılarının sebepleri araştırmış ve bir parça da o zamanki bir Fransız yazarın tesiri altıda kalarak, şu iki esas prensibin her şeyin üstünde İngiliz ve Amerikan uluslarının başarısını sağladığına inanmıştı:

1. “Şahsi teşebbüs ve

2. Ademi merkeziyet”.

Prens Sabahattin Bey’in bu iki temel prensibine dayanan fikirlerinin yüzlerce seneden beri etraflarında olup bitenleri görmek istemeyen veya görmekten aciz olan insanlar tarafından idare edilen imparatorluğun çökmesine mâni olup olamayacağı tarihçilerin münakaşa edeceği bir konudur. Yalnız aradan geçen uzun tecrübe yıllarından sonra şahsi teşebbüse kıymet vermediğimiz ve her şeyi bir tek merkezden idare etmek eğiliminden kurtulamadığımız bir hakikattir.

İktisadi Devlet Kuruluşları hakkında yabancı uzmanlara yaptırılan son etüt neticesinde verilen raporlarda esas itibariyle yapılan tavsiye ve tenkitleri, yarım asırdan fazla bir zaman önce Prens Sabahattin Bey’in ortaya attığı iki ana prensipte birleştirmek mümkündür.

Bundan 50 küsur sene önce böyle bir girişimimiz hakkında dünya çapında meşhur bir uzman verdiği raporda aynen şu satırları yazmıştı:

“Merkez teşkilatının başındakiler masalarından ayrılmaz, kâğıtlardan oluşan bir deniz içerisinde boğulmakta devam ederlerse, bölgelerde olan bitenlerden tam bilgileri olmaz ve oraları tanımazlarsa, kurumu ayakta tutabilmek için muhakkak bir mucizeye ihtiyaç vardır. Fakat ne çare ki 20. asırda artık mucizeler beklenemez.”

Bizim tuhaf bir huyumuz vardır, iyi ve doğru fikirleri hemen hemen daima olumlu karşılarız. Fakat arkasından bir iç çekmesi ile derhal ilave ederiz: “Doğru, fakat bu bizim bünyemize uygun değildir, bizde eleman nerede?”

Bizde eleman da vardır, adam da.

Bizde olmayan iki şeydir: Biri okul sonrası eğitimi, İkincisi de adamı odasından, masası başından tutup çıkarabilecek ve onun yetişmesini can ve

gönülden sağlayabilecek, ona güvenebilecek ve onu kıskanmayacak bir davranış ve teşkilat.

Meşhur Kodak Fabrikasını kuran ve fotoğraf ve sinemacılığı ufak mektep çocuklarına kadar götüren Mr. Eastman bundan 50 küsur sene kadar önce, o zamanki basit sinema makineleri ile Afrika'da vahşi hayvanların çok yakından filmlerini çekmiş ve sonra Rochesterdeki evinde bunları dostlanna göstermişti.

Hayvanların bu kadar büyük ve yakından perdede görülmesi seyircilerini heyecanlandırmış ve içlerinden biri de dayanamamış;

"Azizim Eastman" demiş, "Allah aşkına bu işi nasıl becerdin?"

"Yanıma güvendiğim bir avcı aldım. Makinamın on metre kadar önüne tebeşirle bir çizgi çizdim ve avcıya 'ben film çekerken herhangi bir hayvan bu çizgiyi geçmeye kalkarsa derhal vur' dedim."

Arkadaşları şaşırmışlar ve hemen hemen hep bir ağızdan:

"Ya avcı vurmasaydı, insan böyle tehlikeli bir işe nasıl cesaret gösterebilir?"

Mr. Eastman gülmüş:

"Dostlarım" demiş, "hayatta başarılı olmak istiyorsanız teşkilatınıza güvenmeyi öğrenmelisiniz."

Tenkit, belki güzel bir şey değildir, ama lüzumludur. Ağn ile aynı işi görür, zira ağn da vücutta bir anza olduğunu haber verir.

Winston Churchill insanın bir şeyi öğrenmesi için her şeyden önce o şeyi sevmesi gerekir.

Goethe

Bilgisiz dürüstlük zayıf ve faydasızdır, dürüst olmayan bilgi ise tehlikeli ve korkunçtur.

Samuel Johnson

YENİ METOTLARA İHTİYACIMIZ VARDIR

Büyük Amerikan demiryollarından birinin bir problemi vardı, işletme tamamiyle dizel lokomotiflerine çevrilmişti. Fakat şebekenin ortasında büyük bir dağ zincirini geçmek icap ediyordu. Bu yüzden burada 10 mil kadar uzunluğunda bir tünelden geçiliyordu ve duman belasından kurtulmak için hattın bu kısmında elektrikli lokomotiflerle çalışılıyordu.

Demiryollarının bütün dünyada çok büyük rekabetlerle karşı karşıya kaldığı şu son on sene içinde aynı hat üzerinde iki işletmenin bulunması, dizel ve elektrik, hiç de verimli bir iş değildi. Yapılan bütün incelemeler ve hesaplar sonunda bu 10 millik tünelin de dizel işletmesine açılması ve böylece batıdan gelen trenlerin aynen doğuya kadar devam etmesinin en verimli çözüm olacağı kabul edildi.

Fakat mesele burada bitmiyor, tersine başlıyordu. Dizel lokomotiflerinin bu uzun tünelden geçirebilmesi için tünelin havalandırılması lazımdı. İşte çözülmesi gereken problem de buydu. Koskoca demiryol şirketi, mühendisleri, teknisyenleri, uzmanları Ve bütün tecrübeli elemanları ile bu problemin çözülmesini üzerine almadı ve bu işi oldukça büyük bir para ile bir mühendislik firmasına verdi.

Bu bundan 30 sene kadar önce idi. Kendisiyle konuştuğum demiryol şirketinin müdürlerinden birine hayretimi saklayamadım ve bu işi çözecek muhakkak bir çok kıymetli elemanları bulunmasına rağmen dışandaki bir firmaya vermelerinin sebebini sordum. Gülümsedi. “Azizim” dedi. “Demiryolculuk güç ve pis bir meslektir, esası da işletmeciliktir. Bizde çalışan mühendis ve uzmanlar bu işe göre kendilerini ayarlamışlardır. Yeni bir şey bulmak, enteresan problemleri çözmek her elemanın hoşuna gider. Biz onları bir kere bu çığıra alıştırdık mı, onları tekrar o ‘pis’ işletmeciliğe döndüremeyiz. Demiryollannın günlük işleri aksar bu bir. İkinci sebebe gelince, böyle bir tünelin havalandırılması hakkında muhakkak ki bizim elemanlarımız okulda veya kitaplarda bir şeyler okumuşlardır. Fakat aradan geçen seneler içinde bu konu gelişmiş, ortaya yeni ve daha iyi metotlar çıkmıştır. Bunları onların bilmelerine ise imkân yoktur. Sonra biz bunu bir mühendislik firmasına verirken, biliriz ki onlar bu konuda en iyi hal çareleri ile bize geleceklerdir. Çünkü bu işi duyan öteki rakipleri daha iyi teklifler ve çözümlerle karşımıza çıkıp bizi inandırırlarsa, tabii ki biz de böyle

muazzam bir işi onlara vermeyiz. Böylece de havalandırma konusunda Amerika'nın en iyi elemanlanndan faydalanmış oluruz".

Bu misalden alınacak büyük dersler vardır. Tıpta nasıl her gün yeni ilaçlar çıkıyorsa, işletmecilikte de yeni düşünce tarzları ve metotları gelişmektedir. Bunlarla yakından ilgilenmeyenler onların varlıklarından bile haberdar olamazlar. Onlar böylece penisilinden, teramisinden haberi olmayan ve her hastaya Aspirin ve Kinin yazan bir köy doktoruna benzerler.

Bundan 30 sene kadar önce büyük bir işletmemiz tamir ve imal işlerinin verimli bir şekle sokulabilmesi için götürü sistemine geçilmesinin biricik hal şekli olduğuna kanaat getiriyor.

Hemen Amerikan Yardım Teşkilatı'na müracaat ediliyor ve bu konuda Amerika'dan birkaç esaslı uzman sağlanması isteniyor. 'Amerikan Yardım Heyeti' tarafından konuyu etüt etmek üzere tanınmış bir mühendislik firmasından iki uzman getiriliyor. Uzmanlar durumu yerinde inceliyorlar.

Teşhisleri şu:

"Götürü sistemi sizin meselelerinizi çözmeyeceği gibi, daha da kötüleştirir. Çünkü siz çok eski ve basit metotlarla iş görüyorsunuz. İş metotlarınızı iyileştirmedikçe hiçbir yeni sistem size yarar sağlayamaz".

Bugün birçok işletmelerimizde maliyet yüksek, işler yavaş ve verimsizse yapılacak ilk şey iş metotlarını iyileştirmektir. Eskiden uzun kürlere, tedavilere ihtiyaç gösteren hastalıklar, tıp dünyasının yeni buluşları sayesinde nasıl az zamanda iyi edilebiliyorsa, eski çalışma tarzına göre uzun iş saatlerine mal olan işler de yeni ve modern metotlarla çok daha az zamanda ve daha mükemmel yapılabilir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır! İyi işletmeci bilmediğini bilen bir adam olmak zorundadır. Yoksa uzmanlardan kendi düşüncesine göre fetva vermesini isterse, o zaman doktora reçetesini dikte eden hasta durumuna düşer. Bu reçetenin bazen hastanın işine yaradığı da olabilir, fakat hastalığın tam tedavisi için herhalde bu iyi bir yöntem değildir.

TOPLANTILAR VE YÖNETİLMELERİ ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

I. Aksaklıkların Bilimsel Nedenleri

Napoleon'a atfedilen bir söz vardır: "Bir işin çıkmamasını, sürüncemede kalmasını isterseniz, komisyona havale ediniz!"

Bu da bir çok vecizler gibi ilk anda hoşa giden ve insana kolay bir hal çaresi bulunduğu izlenimini veren bir hikmet parçasıdır. Biricik eksikliği içinde kuvvetli bir hakikat kıvılcımı bulunmasına rağmen tamamiyle doğru olmaması ve hoşa gider görünmesine rağmen hiçbir şekilde bir çözüm yolu ortaya atamamasıdır.

Çünkü öyle toplantı, komisyon ve komiteler vardır ki, büyük bir iyi niyet, bilgi, ihtisas ve anlayış çerçevesi içinde, uzun ve yorucu bir çalışmanın sonunda bazı mükemmel sonuçlar ortaya çıkarabilmişlerdir.

Diğer taraftan öyle toplantı, komisyon ve komiteler de vardır ki, bunlar işin esasını bir tarafa bırakarak ayrıntılara dalmışlar, gayeyi unutarak şahsiyetle uğraşmışlar ve sonunda edebi kıymetinden başka hiçbir kıymeti olmayan parlak sözler söylemişler, fakat asıl iş olduğu yerde kalmıştır.

Acaba bu durumun düzeltilmesinin, toplantıların verimli olmasının ve muhakkak elle tutulur sonuçlar alınmasının çareleri nelerdir?

İşte burada bunları inceleyeceğiz. Toplantı, komisyon ve komiteler insanların takım halinde çalışmak zorunda oldukları bir futbol ekibine benzetilir. Nasıl iyi bir maç çıkarmak için oyuncuların ayrı ayrı belirli vasıflara sahip olmaları, mesela yüz metreyi şu kadar sanayide koşmalan, şu kadar yüksek veya ileriye atlamaları, topa hakim olmaları, muayyen bir şiddette şut atabilmeleri lazım fakat yeterli değilse, böyle kolektif bir çalışma demek olan bir toplantı, komisyon veya komitenin üyelerinin de teker teker o konuda ihtisas sahibi olmaları, hatta yüksek bir iyi niyetle toplantıya gelmiş olmaları da neticenin tamamıyla verimli ve olumlu olabilmesi için kâfi değildir.

Ve asıl güçlük de zaten buradadır.

Mesele fertlerin bu kollektif çalışma içerisinde eriyebilme, nefislerinden fedakârlık edebilmelerine bağlıdır. Fakat bu özelliklerde son zamanlarda

yapılan çok esaslı, bilimse bir araştırmanın meydana çıkardığı bir şey eksiktir.

Çok enteresan olan bu araştırma Amerika'da atom gücünün bütün insanlığı ilgilendirecek politikasını tespite memur edilen "Birleşik Devletler Atom Enerjisi Komitesi" tarafından yapılmıştır.

Amerikan Cumhurbaşkanı'nın tayin ettiği ve bu konuda dünya çapında en büyük otoriteler olan komite üyeleri yeşil masa başına oturdukları ilk toplantıda kendilerine verilen bu muazzam görevin sorumluluğu karşısında asıl konuya geçmeden şöyle bir karar almışlardır.

"Hepimiz şimdiye kadar bir çok toplantılarda bulunduk, kıymetli zamanlarımızı müştereken çözebileceğimiz sayısız konular üzerinde harcadık, fakat şunu itiraf edelim ki, toplantıların sonunda elde edilen neticelerden çok defa kendimiz de memnun olmadık, adeta ağzımızda buruk bir lezzetle, fakat bir çok güzel sözlerle birbirimizin elini sıktık ve ayrıldık. Bugün burada insan tarihinin en önemli meselelerinden biri hakkında esas prensipleri tespit etmek için toplanıyoruz. Şu halde ilk olarak toplantı halindeki bu kolektif çalışmaların neden verimsiz olduklarını, noksanlarını, ilgili insani davranışları inceleyelim, ondan sonra bulacağımız bu yeni esaslara göre komitemizin çalışmalarını yönetelim. Ancak bu sayede bize gösterilen güvene ve üzerimize aldığımız muazzam görev ve sorumluluğu taşımaya layık olduğumuzu kanıtlarız."

Komite üyeleri bu hususta yetki sahibi olan psikologlann da yardımı ile komite davranışını bilimsel yöntemlerle incelemişler ve sonunda 3 esas faktörün komite çalışmalannı başarısızlığa uğrattığını tespit etmişlerdir:

1- Kötü haberleşme: Komite üyelerinin konuyu, konu ile ilgili fikirleri, fikirleri ifade etmek için kullanılan terim ve kelimeleri tam manasıyla ve birbirinin aynı şekilde anlamamaları.

Bunun en kaba şekli komiteye seçilen üyelerin toplantı kapısından girdiği ana kadar görüşülecek konunun ne olduğu hakkında haberi olmamasıdır.

Daha ince şekilleri ise görüşme sırasında geçen bazı fikirler ve terimleri tam bir açıklıkla tarif edilmemiş olması ve birçok toplantılarda rast gelindiği gibi iki şahsın aynı terimi tamamiyle başka manada anlayarak ayrı ayrı fikri savunduklarını zannetmeleridir. Mesela, kuru ve yaş gibi birbirinden siyah ile beyaz gibi farklı bulunan iki kavram arasına nemli, ıslak, rutubetli, sisli, buğulanmış gibi bir çok nüans farklarının girmesi

mümkündür. Bunlar baştan itibaren mesela rutubet derecesi gibi belirli bir ölçüye vurulmazsa, yaşla beraber bu altı sıfatı birbirinden ayırmak pek kolay olmaz.

Bunu gözönünde tutan Atom Komitesi üyeleri ilk iş olarak görüşecekleri konularla ilgili en önemsizlerine kadar bülün terimleri önceden tanımlamışlar ve bu terimler üzerinde konuşacak her üyenin onları tespit edilmiş tanıma göre anlamasını sağlamışlardır.

2- İnceleme esnasında bu gerçek meydana çıkmıştır ki, komite çalışmalarının başarısızlığa uğramasının sebeplerinden biri de, üyelerin olayları inceleyip gerçekleri meydana çıkarmaya çalışacakları yerde önceden tespit edilmiş görüşlerini savunmaya kalkmalarıdır. İşte bu yüzden Atom Enerjisi Komitesi “kendilerini kendi benliklerinin istibdadından kurtarmak için” ellerinden geleni yapmaya ve bütün meseleler karşısında hisleriyle ve sübjektif olarak değil, mantıki ve objektif olarak hareket etmeye karar vermişlerdir.

3- Nihayet birçok toplantılarda görüldüğü gibi suya sabuna dokunmayan bir uzlaşma kararı almanın da esas gayeden çok uzak ve verimsiz bir sonuç olacağı incelemeler sonunda anlaşıldığından, komite alacağı bütün kararlarda çoğunluk usulünü kaldırmış ve yerine oybirliği esasını koymuştur.

Çünkü tecrübe göstermiştir ki, çok defa komitelerde azınlıkta kalan veya itirazı kayıtlarla bazı maddeleri kabul edenler zamanla haklı çıkmışlardır. Şu halde onların çoğunluğu veya çoğunluğun onları ikna etmeye çalışması kadar makul bir şey olmaz. Fakat herhangi bir meseleyi oybirliğiyle kabul edebilmek için insanın ikinci şart olarak koşulan “Nefsin istibdadını yenmek kudretine tam manasıyla sahip” olması icap eder.

Amaç, toplantı, komisyon ve komiteye verilen görevin en bilimsel, mantıki, uygun ve çabuk bir şekilde çözümü olduğuna göre, kendilerinden kolektif, teknik, bilimsel veya hukuki bir iş beklenen bu toplulukların üyelerinin, artık ayn ayn birer atlet değil, bir futbol ekibinin oyuncuları ve kazanılacak zaferin de bir kişinin değil, bütün takımın malı olacağını unutmamaları lazımdır.

II. Resmî Toplantılar ve Yönetme Esasları

A. Hazırlık

1. Toplantıların ana hatlannı tespit ediniz.

2. Kimlerin katılacağını kararlaştırınız.

3. Gerekli malzemeyi hazırlayınız.

4. Toplantının zaman ve yerini ayarlayınız.

1- Plan Hazırlayınız

a) Görüşme yoluyla elde edilmesini istediğiniz maksat ve gayeleri tespit ediniz.

b) Görüşülecek konulan ve konuşulması gerekli noktalann ayrıntılı bir listesini çıkarınız.

2- Toplantıya Katılacaktan Belirleyiniz

a) Yalnız esas konu veya problemlerle doğrudan doğruya ilgili olanları seçiniz.

3- Gerekli Malzemeyi Hazır Tutunuz

a) Görüşme için gerekli malzemeyi hazırlayınız.

b) Grafik, plan ve diyagramlan, gösterilmek üzere hazır tutunuz.

c) Not almak için lüzumlu kâğıt, kalem vs. bulundurunuz.

4- Toplantının Yerini ve Zamanını Seçiniz a) Herkese en uygun gelen zamanı seçiniz.

b) Herkesin rahatça oturabileceği bir yer seçiniz. Yeterince iskemle, masa, tabla, uygun ışık ve sıcaklık sağlayınız.

B. Yönetme

1. Toplantıyı açınız.

2. Konuyu açıklayınız.

3. Toplantıyı yönetiniz.

4. Konuşmaları özetleyiniz.

1- Görüşmenin Açılması

a) Konuyu takdim etmek için yapılan kısa bir konuşma. Grup yerlerine rahatça yerleşmelidir.

b) Toplantının amacını açıklayınız.

c) Toplantıyı neden gerek gördüğünü kısaca anlatınız.

2- Konunun Takdimi

a) Konuyu aşağıdaki şekillerden biriyle takdim ediniz; Mühim noktaları açıklayınız.

Bir fikri açıklayınız.

3- Görüşmenin Yönetimi a) Herkesin katılımını teşvik ediniz. Herkesin kendi tecrübelerinden bahsetmesi ve görüşmeye katılması için imkânlar sağlayınız.

b) Görüşmeyi kontrol ediniz. Tartışmalara sebep olacak şahsi hislerin ortaya dökülmesine engel olunuz. Bir tek şahsın görüşmeyi tekeline almasına engel olunuz.

c) Görüşmeyi ahenginde tutunuz.

d) Sık sık özetleyiniz ve görüşmeden elde edilen ilerlemeyi tahlil ediniz.

III. Dale Carnegie'nin Toplantı idaresine Ait Tavsiyeleri, Toplantı Liderinin Vazifesi

Toplantı lideri bir telefon santral memuruna benzer. Kafalan birleştirir, fakat fikrini söylemez.

1- Kısa bir önsözle toplantıyı açın, neden toplanıldığını izah ediniz.

2- Kendi fikrinizi katiyen söylemeyin.

3- Toplantıyı harekette tutun.

4- Herkesin istirahatını sağlayın.

5- Ana konudan çıkartmayın.

6- Arada bir özetleyin.

7- Toplantı çok uzadı ise özetleyin ve oylama yapın. Toplantıya iştirak edenlerin vazifesi

1- Sözlerini kısa kes.

2- Yalnız bir noktayı ele al, her şeyi birden ortaya atma.

3- Sık sık söz alma.

4- Fakat tartışmaya iştirak et.

5- Konudan dışarı çıkma.

6- Verdiğin her sebebi bir misal vaka veya istatistikle kuvvetlendir.

7- Kimsenin sözünü kesme.

8- Konuşulanları iyi dinle.

9- Nutuk verme, tabii konuş.

10- Karar verilecek toplantılarda söyleyeceğin her şeyi, “bu benim fikrimin kazanmasına yardım edecek mi?” diye düşün ve tart.

11- Oturduğun yerden konuş.

12- Kâti beyanlar yerine sual sormaya çalış.

13- Tonuna dikkat et.

14- Eğer biri senin kabul edemeyeceğin bir fikri ortaya atmışsa tartışma, sebebini anlamaya çalış.

15- Dost kazanma kurallarını kullan.

Olgun insan güzel söz söylemesini bilen insan değil, söylediğini yapan ve yapabileceğini söyleyebilen insandır.

Konfüçyüs

Düşünmeden öğrenmek yitirilmiş bir emektir.

Konfüçyüs

Psikolog güzel bir kız gördüğünde kızı değil, ona bakan erkekleri inceleyen adamdır.

J. Merbst

Dünyada ilk bakışımda doğruluğuna çok güvendiğim şeylere ikinci kez dikkatle bakmamın gereğini anlayacak kadar çok yaşadım.

Josh Billings

“Bir şeyler yapmalıyım”, her zaman, “bir şeyler yapılmalıdır” dan çok sorun çözer.

Bits and Pieces

YILLIK GENEL TOPLANTILAR

Parkinson Kanunundan

Hepimiz Ingiliz ve Fransız parlamento müesseseleri arasındaki temel farkı pek güzel biliriz. Bu, onlardan alınmış bir çok başka toplantılarda da aynıyla kopya edilmiştir. Hepimiz bir taraftan da bu temel farkın milli mizaç ile hiçbir ilgisi olmadığının farkındayız, bu onların oturuş düzeninden ileri gelir. Takım halinde oyunlarla yetiştirilmiş olan İngilizler, kendilerine kalsaydı başka bir şey yapmayı tercih edecek insanlara vergi bir ruh haleti içinde, Avam Kamarasına girerler. Burada golf veya tenis oynanamayacagından hiç olmazsa politikanın da onlara çok benzeyen kuralları olduğuna kendilerini inandınrlar. Bu düşüncenin dışında parlamento, onlar için bir oyuna gösterilmesi gereken ilgiden çok daha az ilgi çekicidir. Böylece İngiliz sag duyusu, hakem ve yan hakemler ile, karşılıklı iki takım teşkil eder ve onların birbirlerini kuvvetten düşürünceye kadar tartışmalanna müsaade eder. Avam Kamarası o şekilde düzenlenmiştir ki, her üye daha gerçeklerin ne olduğunu bilmeden veya hatta (bazı hallerde) tartışılan konunun ne olduğunun bile farkında olmadan bu tarafı veya öteki tarafı tutmak zorundadır. Daha doğuştan başlayarak o kendi takımı için oynamak üzere yerleştirilmiştir ve bu onu kafasını lüzumsuz yere yormaktan kurtarır. Bir konuşmanın sonuna bile yetişse, yavaşça sıkışıverdiği yerden, tartışmanın o esnada eriştiği noktadan konuyu yakalamayı pek güzel becerir. Eğer konuşan Avam Kamarası’nın kendi tarafından ise, “bravo, bravo” diyecek, karşı taraftan ise güvenle “sus, sus” ve yalnız “hı, hı” diyecektir. Biraz sonra belki yanında oturan arkadaşına tartışmanın ne üzerine olduğunu soracaktır.

Aslında bakarsanız onun bunu yapmasına bile lüzum yoktur. O daha baştan itibaren yanlışlıkla kendi kalesine gol atmayacağını bilir. Onun karşısında oturanlar tamamıyla haksızdırlar ve gösterdikleri bütün deliller palavradır. Buna karşılık kendi tarafında oturanlar devlet adamı niteliğine uygundurlar ve bütün konuşmaları bilgelik, hitabet ve ılımlıgın birer parçasıdır. Onun politikayı Harrovv’da veya Aston Villa’da öğrenmiş olmasının hiçbir farkı yoktur. Nasıl olsa o her ikisinde de ne zaman “bravo” diye bağırmak ve ne zaman homurdanmak gerektiğini öğrenmiş olacaktır. Ingiliz sistemi tamamiyle bu oturuş şekline dayanır. Hiç kime tabii

söylenenin hepsini dinlemeden doğruyu yalandan, akıllı sözleri delice konuşmalardan ayıramaz. Fakat söylenen her şeyi dinlemek gülünç bir şeydir. Zira zaten konuşmalarının yarısı saçma sapan sözlerden oluşmak zorundadır.

Fransa'da, esaslı yanlışlık millet vekillerini yarım daire şeklinde kürsünün karşısında oturmakla yapılmıştır. Bunun yarattığı karışıklık bilinmese bile pek güzel tahmin edilebilirdi. Hakiki hiçbir hasım taraf meydana gelmiyor ve hiç kimse (tabii dinlemeden) hangi kanıtın daha sağlam ve yerinde olduğunu söyleyemiyordu. Daha başka bir engel, handikap da bütün görüşmelerin Fransızca olmasıydı. Amerika Birleşik Devletleri'nin akıllıca izlemekten kaçındığı bir örnek. Lisan güçlükleri olmasa bile Fransız sistemi kâfi derecede kötüdür. Birisi haklı öteki haksız olan basit iki tarafın yerine -ki böylece konu daha baştan itibaren açık ve sarihdir- Fransızlar bütün yönlere bakan geniş sayıda ekiplere sahiptirler. Böyle karışık bir durumda oyun bir türlü başlayamaz bile. Esas itibanyla onların milletvekilleri oturduklan yere göre sağ veya soldurlar. Bu tamamiyle sağlam doğru bir usuldür. Fransızlar insanları alfabe sırasına göre oturtmak gibi aşın bir harekette bulunmamışlardır. Fakat parlamentonun yarım dairesel şekli sağın ve solun o kadar aynntılı ve ince taksimatına müsaade eder ki!

Burada İngiltere'deki gibi doğru ile yanlış arasındaki o keskin sınır mevcut değildir. Siyasi bakımdan bir milletvekili mesela Monsieur Untel'in solunda, fakat mükemmelden Monsieur Quelquechose'un da sağında diye tarif edilebilir. Fakat bu kimin işine yarayabilir? Fiatta İngilizce olsa bile ne işimize yarayacaktır? Acaba onların kendilerinin ne işine yarar? Cevabı "hiçbir işine"dir.

Bütün bunlar genellikle bilinen şeylerdir. Fakat asıl herkesin bilmediği şey oturma şeklinin bütün öteki milletlerarası, milli ve mahalli toplantılar, oturumlar için de çok büyük bir önemi olmasıdır. Bu, yuvarlak masa konferansı adını alan yuvarlak bir masa etrafında yapılan toplantılara da uygulanır. Bir anlık bir düşünce bile kare şeklinde bir masa etrafında yapılan toplantının bambaşka, uzun bir masa etrafında yapılan bir toplantının da büsbütün başka olacağını bize gösterir. Bu farklar görüşmelerin yalnız uzunluk ve sertliğini etkilemez; aynı zamanda (eğer verilebilmişse) kararı da etkiler. Fiepimiz oylamanın nadiren davanın ruhu ile ilgili olduğunu biliriz. Son karar çeşitli faktörlere tabidir, şimdi bizi

ilgilendiren bunlardan birkaçıdır. Bununla beraber meselenin, sonunda merkez bloğunun oyları tarafından karara bağlandığını unutmamalıyız. Bu Avam Kamarası için tabii doğru olmaz, çünkü orada böyle bir bloğun meydana gelmesine müsaade edilmez. Fabl toplantılarda merkez bloğunun çok büyük önemi vardır. Bu blok esas itibariyle şu elemanlardan teşekkül eder.

a. Haftalarca önce hazırlanıp yazılarak toplantıda bulunacakların hepsine gönderilen gündemin maddelerinden hiçbirini okumaya fırsat bulamayanlar.

b. Toplantıdaki müzakerelerin hiçbirini izlemeyecek kadar akılsız olanlar. Bu gibiler ikide bir yanlarında oturanlara “bu herif de neden bahsediyor?” diye sormalarından pek güzel belli olur.

c. Sağır olanlar. Bunlar elleri kulaklarında otururlar ve “Ne olurdu şu adamlar biraz bağırarak konuşsalardı!" diye homurdanırlar.

d. Toplantının yapıldığı o kısa zaman içinde zil zuma sarhoş olanlar. Müthiş bir baş ağrısı ile (sebebini Allah bilir) kıvranıp dururlar ve ne lehte, ne de aleyhte hiçbir mütalaanın on paralık kıymeti olmayacağı kanısındadırlar.

e. İftihar vesilesi olarak her zamankinden daha dinç olduklarını söyleyen o ihtiyarlar, gerçekten de onlar öteki gençlerin bir çoğundan daha dinçtirler. “Bugün buraya kadar yürüyerek geldim,” diye fısıldarlar, “seksen iki yaşında bir adam için oldukça iyi değil mi?”

f. Her iki tarafı da destekleyeceklerini hafifçe vaadeden ve bunun için ne yapacaklarını bir türlü bilemeyen yüreksizler. Onlar iki şeyi düşünürler, “oylamada çekimser mi kalayım, yoksa o gün hasta olduğumu bahane ederek gelmeyeyim mi?”

Merkez bloğunun oylarım kazanmak için atılacak ilk adım üyelerin kişiliklerini ve sayılarını tespit etmektedir. Bu yapıldıktan sonra her şey artık oturduklan yere tabidir. En iyi teknik toplantı fiilen başlamadan önce belirli ve kuvvetli taraflarla merkez bloğunun mâlum tiplerini bir konuşmaya sokmaktır. Bu hazırlık sohbetinde açıkgözler müzakerenin esas konusundan bahsetmemeye büyük bir dikkat göstereceklerdir. Onlar aşağıda sıralanmış olan açık oyunlarından faydalanacaklardır. Bunlar genellikle merkez bloğunu teşkil eden ve yukarıda izah edilmiş olan kategorilere uygundur.

a. Buna boş yere zamanı harcamak derim, bütün bu dokümanları hazırlamak için sarf edilen zamana yazık. Ben benimkilerin çoğunu kâğıt sepetine attım.

b. Çok geçmeden bir hitabet gösterisinin gözlerimizi kamaştıracağını tahmin ediyorum. İnsanların daha az konuşmalarını ve esas konuya gelmelerini ne kadar isterim. Bana sorarsanız, onlar çok zeki görünen, fakat aslında o kadar zeki olmayan insanlardır.

c. Salonun akustiği de ne kadar fena! O bilgin geçinen delikanlılar bir şey yapabilirlerdi. Ben uzun bir zaman söyleneni anlamıyorum, siz anlayabiliyor musunuz?

d. Toplantı yapacak başka bir yer bulamadılar mı? Galiba vantilatörler doğru dürüst işlemiyor. Bu beni neredeyse hasta edecek. Siz nasılsınız?

e. Maşallah, vallahi sizi bu yaşta böyle görünce şaşıp kalıyorum! Bunu nasıl beceriyorsunuz? Bunun herhalde yediğiniz kahvaltı ile bir ilişkisi olacak!

f. Meselenin iki tarafı hakkında da bir şeyler söylenebilir, bu yüzden ben de hangi tarafı destekleyeceğime bir türlü karar veremedim. Sizin bu husustaki düşünceniz nedir?

Eğer bu açışlardan doğru dürüst faydalanırsa, hep becerikli üye canlı bir konuşma başlatabilir ve bunun ortasında da kendi merkez blok adamını foruma doğru yöneltebilir. 0 bunu yaparken başka bir üye bu çiftin önüne geçer ve aynı yönde ilerler. Bu egzersiz en iyi şekilde bir misâlle gösterilebilir:

Mesela üye X’in (Mr. Sturdy = kaba, merkez blok adamı) (Mr. Waverly, tip f = kararsız) Y’yi öne yakın bir yere doğru yönelttiğini kabul edelim. Önde üye Z (Mr. Staunch = Kararlı) onu takip eden iki adamı fark etmiş görünmeksizin yürümektedir ve o anda yerine oturmaktadır. Staunch aksi istikamete döner ve uzaktaki birine el sallar. Sonra önündeki adama bir iki kelime fısıldamak için öne eğilir. Ancak Waverly yerine oturduktan sonra Staunch ona doğru döner ve “ah aziz dostum, sizi burada görmekten ne kadar mutluyum!” der. Birkaç dakika sonra da Sturdy’nin farkına varacak ve büyük bir sürprizle, “Hey Sturdy, ben sizin bugün buraya geleceğinizi tahmin etmemiştim” diyecektir. “Artık iyileştim,” diye cevap verir Sturdy, “basit bir soğuk algınlığı imiş, geçti”. Oturma nizamı böylece sanki tamamiyle bir tesadüf eseri imiş ve dostça bir havanın esmesine vesile

olmuş gibi görünür. Bu, işlemin birinci safhasını tamamlar ve merkez blok adamları hangi kategoriden olursa olsunlar, bu hepsi için birdir. İkinci safha etkilenmesi istenilen şahsın karakterine göre ayarlanmalıdır. Waverly (tip 0 bahis konusu ise, ikinci safhada gündemde olan konu ile ilgili herhangi bir tartışmadan kaçınılmalı, fakat konu hakkında çoktan karar verilmiş intibaını yaratmalıdır. Öne oturduğunda Waverly öteki üyelerin birçoğunu göremez ve hepsinin de aynı şekilde düşündükleri intibaına sahip olabilir.

“Aslına bakılırsa”, der Sturdy, “ben buraya niçin gelmek külfetine katlandığımı bilmiyorum. 4’ncü maddenin herkes tarafından kabul edildiğini görüyorum. Görüştüğüm bütün üyeler onun lehinde oy kullanmaya karar vermişlerdir.” (Veya aleyhinde, duruma göre). “Ne garip şey,” der Staunch, “bende aynı şeyi söylemek üzereydim. Konu üzerinde kimsenin şüphesi kalmamıştır.”

“Gerçi ben tam mânasıyla daha kararımı vermiş değilim”, der Sturdy, “her iki ihtimal hakkında da daha söylenecek çok şey vardır. Fakat muhalif kalmak lüzumsuz yere zaman israf etmek demektir. Siz ne düşünüyorsunuz, Waverly?”

“Evet”, der Waverly, “ben de meseleyi bir parça karışık görüyorum, Bir taraftan insan onun lehinde, bir taraftan da aleyhinde fikir yürütebilir. Bunun kabul edileceğini zannediyor musun?”

“Aziz dostum Wavely, ben bu hususta sizin düşüncenize iştirak ederim. Siz biraz önce bu hususta karar verildiğini bile söylemiştiniz”.

“Öyle mi demiştim? Bu hususta çoğunluk olduğu gün gibi aşikâr. Veya belki de...”

“Teşekkür ederim Waverly”, der Staunch, “düşüncenizden dolayı. Ben de aynı fikirdeyim, fakat sizin bunu kabul edip etmeyeceğinizi öğrenmek istiyordum. Sizin fikriniz kadar kimsenin fikrine kıymet vermem”.

Sturdy o sırada eğilmiş, arkasında oturan birisiyle konuşmaktadır. Alçak sesle söyledikleri şunlardır: “Eşiniz nasıldır? Hastaneden çıktı inşallah!” Başını çevirdiği ve rahatça yerinde oturduğu zaman söylediği şey, arkadaki üyelerin hepsinin aynı fikirde olduğudur. Önerge artık kabul edilmiş gibidir. Bu egzersiz plana göre devam ederse, gerçekten de öyledir. Öteki taraf nutuklar, hoş cümleler hazırlaya dursun, daha yüksek teknik sahibi olan taraf bütün çabasını, her merkez blok adamın iki mutemet destekçisi arasına alma işine teksif etmiştir. Tam önemli an geldi mi, her iki tarafındaki ellerin

kalktığını gören kararsız üye de buna iştirak etmeye mecbur olur. Eğer o anda uyuklamışsa, ki bu D ve E kategorisindeki merkez blok üyelerinin çok sık başına gelir, sağ tarafındaki üye onun da elini kaldırıverir. Bu kural sırf onun iki elinin birden kaldınlmasına mani olmak içindir. Böyle bir hareket ise malum olduğu üzere pek hoşa gitmez. Merkez blok bu şekilde sağlandıktan sonra, teklif büyük bir rahatlıkla geçer. Veya o şekil tercih edilmişse, kabul edilmez. Halkın iradesi tarafından karar verilecek hemen hemen her tartışma konusunda, karar verecek insanların hepsinin merkez blok üyeleri olacağını kabul edebiliriz. Bu bakımdan çekilecek nutukların, verilecek söylevlerin zamanın boş yere israfından başka bir değeri yoktur. Bir parti konuyu hiçbir zaman kabul etmeyecektir, öteki parti ise çok daha önceden her şeyi kabul etmiştir. Geriye merkez bloku kalır ki, onun üyeleri de konuşulanı işitemeyenlerle, dinleseler bile zaten anlamayacak olanlardan oluşur. Onların oylarını sağlamak için gerekecek şey onların iki tarafında oturanlann önayak olmasıdır. Oylan böylece tesadüfe göre verilmiş olur.

Bunun aksine olarak onların niyetlerine göre verilmesi tabii daha iyidir.

Çevremizdeki Harikalar

Ömer Hayyam, “ben hayattan ona olan hayranlığımdan başka bir şey öğrenmedim,” der, Harikalar çağı olan zamanımızda, bizim mucizelere karşı olan duyumuzu kaybetmemiz çok acı bir şey olurdu. Dimağı gençleştiren şeyler sürpriz ve sevgidir.

Harold Nicolson

İŞLETMECİLİKTE EKSİK TARAFIMIZ: TEŞKİLAT, TEŞKİLAT VE YİNE TEŞKİLAT

Meşhur yazar ve tarihçi, Handrik Van Loon, “Teşkilatın faydalarına inanmayan insanlar bile bu fikirlerini başkalarına kabul ettirmek istedikleri zaman (Teşkilâtsızlığı koruma teşkilatı) adı altında bir teşkilât kurmak zorundadırlar” der. Yani teşkilatsız hiçbir iş başanlamaz. Diğer taraftan bir işletmede işler iyi gitmiyor, her kafadan bir ses çıkıyor, üretim düşüyor, bilançolar zararla kapanıyorsa, o işletmenin teşkilatında muhakkak bir bozukluk var demektir.

Konumuzda daha iyi ilerleyebilmek için bir kere organizasyon veya teşkilat dediğimiz şeyin bir tarifini yapalım. Sonra da ana prensiplerini ele alalım. Bunlann yardımı ile bizde ne gibi prensiplere ve neden önem verilmediğini veya onların uygulanamadığını görelim.

Organizasyon, bir işletmenin tespit edilmiş bulunan amaçlannın elde edilmesine hizmet eden bir alettir.

Organizasyon, görev ve sorumlulukların bir dokusunu meydana getirmek maksadıyla herhangi bir teşebbüsün amaçlan için lüzumlu bütün faaliyetlerin gruplandırılması ve tahlilidir.

Organizasyon, faaliyetin bir projesi, bir mavisidir. Tariflere dikkat edilecek olursa amaçlardan, görev ve sorumluluklardan, kadrolardan söz edilmemektedir çünkü teşkilatın lüzumlu dokusunu tespit edecek amaçlar ve faaliyetlerdir. Bundan dolayı da amaçlan başka başka olan iki işletme hiçbir zaman aynı teşkilata tabi tutulamaz, biri için iyi olan öteki için iyi olmayabilir. Hiçbir köprü daha önce yapılmış bir köprünün kopyası olamaz. Şart başkadır. Biri başka, öteki başka bir ihtiyaca hizmet edebilir. Nasıl ki yeni bir köprü yapacak bir mühendis köprü hesaplarının esas prensiplerine dönmek ve oradan işe başlamak zorunda ise, bir işletmenin teşkilatını planlamayı üzerine alan bir plancı da organizasyonun esas prensiplerinden işe başlamak zorundadır.

İşte temel kurallardan bazıları şunlardır:

1. Her teşkilatın en üst basamağından en alt basamağına kadar herkesin yetkileri birbirini tamamlayıcı, açık ve kesin bir $ekilde önceden tespit edilmiş olmalıdır.

Buradaki yetki kelimesi “başkalarında resmen iş isteme hakkı veya yönetmek, koordine etmek ve karar vermek hakkı” manasına gelir. Yani burada herkes kumanda zincirinin bir halkasıdır.

İşte bu işletmede Genel Müdür, Bölge Müdürü varken (ki vardır) onu atlayarak bir başmühendis, mühendise, kalem amirine veya şube şefine doğrudan doğruya emir vermeye kalkar veya böyle birini terfi veya tecziye ederse veyahut Bölge Müdürü’nün emrindeki işyerlerini kendi müfettişleri vasıtasıyla doğrudan doğruya teftiş ettirirse, kumanda zincirinin halkaları kopmuş olur. Genel Müdüre karşı sorumlu olan Bölge Müdürü’dür ve Genel Müdürün muhatabı o olmalıdır.

Kendisine yanındaki memurlar hakkında bazı sualler sordugum yabancı demiryollarından birinin personel dairesi kalem şefi, “daire başkanı benim maaşıma karışır, beni işimden atabilir, fakat yanımdaki memurların biricik amiri benim, onlara o karışamaz,” demiştir.

Kayzer Wilhelm bir gün bir Alman ilkokuluna ziyaret etmiş ve girdiği bir sınıftaki küçük çocuklara “Almanya’da en büyük adam kimdir?” sualini sormuş. Çocuklar hep birden ve hiç tereddüt etmeden “Öğretmenimizdir” diye cevap vermişler. Buna öfkelenen imparator müdürün odasında öğretmene “çocuklara neden böyle yanlış şeyler öğretiyorsunuz?” diye çıkışınca aldığı cevap şu olmuş:

“Majesteleri bu yumurcakları başka türlü idare etmenin imkânı olacağını mı zannediyorlar!”

2. Teşkilattan her şahıs bir tek amirden emir almalı, amirin kim olduğunu ve kendisinin de kimlere emir vereceğini iyice bilmelidir.

Bu kumanda birliği prensibidir. Bilindiği gibi kimse iki efendinin uşağı olamaz. Bu prensibe maalesef çok defa önem verilmez ve neticede işi asmayı huy edinmiş olan bazı memurlar başka bir amirin vermiş olduğu (hayali) görevleri ileri sürerek işleri başkaları üzerine yüklerler. Öte taraftan iyi niyet sahibi memurlar da taban tabana zıt emirler arasında bocalayıp dururlar.

3. Her amirin yetki ve sorumluluğu açık ve kesin bir şekilde yazılı olarak tespit edilmelidir.

Her amir yazılı olarak yetki ve sorumluluklarının sınırını, yani kendisinden ne beklendiğini bilirse, başkasının işine müdahale etmez ve aynı şekilde kimse de onun işine karışmaz. Bir çok işletmelerimizde bunlar

yazılı olarak tespit edilmiş değildir, hatta “yetki verilmez, alınır” şeklinde bir hikmet parçasının delil olarak ileri sürüldüğü de görülür. Bu belki başta sahalar için doğru olabilir, fakat işletmecilikte bunun sonucu, herkesin karar vermekten çekinmesi ve işi de bir tek kişinin üzerine yüklemesi olur.

4. Sorumluluklar daime onlarla ilgili yetkilerle beraber verilmiş olmalıdır. Birçok işletmelerimizde en ağır sorumluluğu taşıyan işletme müdürü kendi yardımcılarını bile tayinden acizdir. Merkeze sormadan en sıkışık hallerde bile istediği malzemeyi alamaz. İşletmeye hizmeti dokunan bir elemanı terfi ettiremez. Hatta yukarıdan gelen emirlere terfiye layık olmayanlara iyi sicil vermek zorunda kaldığı bile olabilir.

Böyle bir durumda kalan ve yetkilerinin azlığından şikâyet eden bir amire çok defa verilen cevap şudur: “Bizde amirler tam yetişmiş değildirler. Bu yetkiler kendilerine verildi mi, memur ve işçilerine karşı taraf tutucu, haksız muameleler yaparlar. Bunları önlemek için bizde daha fazla yetki vermek doğru değildir. İleride amirlerimiz yetişsin, o zaman tabii onlar da daha fazla yetki sahibi olacaklardır.”

Bunun manası şudur: “Bu kafayı değiştirmedikçe bizde ne amir yetişir, ne de verimin artması mümkün olur.”

Fırtınalı havada bir gemi kaptanına limandan kimse emir ve nasihat veremez. Böyle havalarda gemilerin işleyebilmesi kaptanın tamamen inisiyatifine kalmıştır ve işte bu tehlikeler de kaptanları yetiştirir, tecrübeli yapar.

Birçok yüksek idareci kendi yetkilerini daha aşağı kademelerdeki amirlere devrederler. Fakat sonra da onların vermeleri gereken kararları kendileri vererek o amirlerin bütün otoritelerini sıfıra indirirler. Sorumluluklara bağlı olmayan yetkiler tehlikelidir. Çünkü sahiplerini diktatörlüğe kadar götürür.

5. Âmirler emirlerindeki memurların faaliyetlerinden sorumludurlar. Bunun manası şudur: Yüksek bir amir elindeki bazı yetkileri daha aşağı kademedeki amirlere devrettiği takdirde de onların faaliyetinden sorumludur. Çünkü eğer onlar bir hata yaparlar veya işi tam yapmazlarsa, ya iyi seçilmemişler ya iyi yetiştirilmetnişlerdir. Ya da herhangi başka sebeplerden böyle yanlış hareketlerde bulunmuşlardır. Bundan da her şeyden önce en yüksek icra amiri sorumludur.

Dale Carnegie Mareşal Mountbatten’e ait şöyle bir fıkra anlatır:

“Mountbatten bir denizaltı filosuna kumanda etmektedir. Düşman uçakları hücumuna uğrayan deniz altılardan birinde önemli bir makinenin başında bulunan kişi birden bire müthiş bir korkuya kapılır, görevi başından ayrılarak dua etmeye başlar. Bu yüzden denizaltı çok tehlikeli anlar geçirir. Nihayet başka hücrelerden yetiştirilenler duruma hakim olurlar. Uzun mücadelelerden sonra denizaltı kurtulur ve limana döner. Böyle bir anda görevini bırakan erin cezası ölümdür. Fakat Mountbatten’in denizaltı filosu subay ve erlerine söylediği şu sözler sorumluluk anlayışı bakımından şaheserdir:

‘Büyük ve tehlikeli bir savaştan Allah’ın yardımıyla çıkmış bulunuyoruz. Deniz altılarımızdan birinde vazifeli bir arkadaşımız en müthiş anlarında birinde vazifesi başından ayrılma bilinçsizliğini gösterdi. Buna rağmen ben kendisini kabahatli bulmuyorum. Çünkü onu böyle olağanüstü bir an için yetiştirememiş olduğumdan dolayı sorumlu kendimi addediyorum.”

Bu fıkrayı anlatan Dale Carnegie ilave eder. “Bundan sonra Mountbatten için ölüme gitmeyi reddedecek bir tek İngiliz var mıdır?”

6. Yetkiler mümkün olan en aşağı kademeye kadar devredilmelidir. Bizde olmayan bir şey de budur. İmza salahiyeti en yüksek amire aittir. Halbuki çok defa onun imza ettiği her kâğıdı, formları okumasına, incelemesine bile imkân yoktur. Bu işleri uzatmaktan başka bir işe yaramaz.

Büyük Amerikan demiryollarının birinde bulunuyordum. Hasılat Dairesi Başkam’nın garip ve uzun bir ismi vardı, o yüzden hatırımda kalmıştı. Bir gün o dairenin bir şube müdürünün masasının yanında oturuyordum. Elindeki evrakı bitirmek üzere benden bir iki dakika izin istedi. O sırada gözüm takıldı. Attığı imza başkanın imzası idi. İlk önce altında bizde olduğu gibi “aslına uygundur”, diye yazacağı bir kopya yazısı sandım. Hayretimi saklayamadım ve sordum.

-“Azizim”, dedi “Amerika’da 48 tane büyük demiryolu vardır. Her demiryolunun da bir tane hasılat başkanı vardır. Bütün Amerikan endüstrisi, demiryolları, yani bizimle ilgili olan herkes bizim patronu şahsen veya ismen tanır. Onun imzası olmayan hiçbir resmi mektubun kıymeti yoktur. Tabii her mektubu da onun imza etmesine, her zaman burada bulunmadığından imkân olmadığı için, biz şube müdürleri, yardımcısı onun namına imza etmeye mezunuz. Tabii bunun bize ne gibi sorumluluklar yüklediğini de biliyoruz. Bu başkanımızın bize ne kadar güvendiğinin delilidir. Bunu kötüye kullanmak kimsenin hatırına gelmez, bilakis biz

bununla iftihar ederiz. Mesele demiryolu işlerinin iyi gitmesi ve şirketimizin kâr etmesidir.”

Uzun yıllar bir dev müessesenin genel müdürlüğünü yapmış bir işletmeci de anılarında “yetki realitenin en son basamağına kadar inmelidir,” der.

7. Yetki basamakları sayısız ve lüzumsuz şekilde çoğaltılmamalıdır. Sırf unvan veya para verebilmek için yetki basamakları çoğaltılırsa bu yüzdene en basit bir iş hakkında karar vermek birçok lüzumsuz kademelerden geçmeye ihtiyaç gösterir. Bunun neticesi de ne olur? Herkes alt kademeleri bırakır, doğrudan doğruya genel müdüre, müsteşara, hatta bakana çıkar. Bu yüzden de bu gibi yüksek icra amirlerinin vakitleri heba olur gider. Bu içimize o kadar işlemiştir ki, halkın ağzındaki şu söz düşündürücüdür: “Kırk Peygambere gideceğine bir Allah’a git”.

8. Teşkilattaki her şahıs mümkün olduğu kadar bir temel fonksiyonun icrasıyla görevlendirilmiş olmalıdır.

Bu ihtisaslaşma prensibidir. Bu daire, işletme veya bölgelere uygulanabileceği gibi şahıslara da uygulanabilir. Bu basitçe herkese bir iş ve her işe bir adam prensibidir. Çok defa mesela personel işleriyle yalnız personel dairesi meşgul olmaz, her daire ve servis ayrı ufak bir personel servisi tutmak sevdasına kapılır. Böylece lüzumsuz çapraşmalar, ikilikler olur, ihtisaslaşma olmaz. Herkes veya her servis işi en iyi anladığına inanır. En yüksek amirler, idareciler bütün ihtisas elemanlarının üstünden bakabilecek bir perspektife sahip olmalıdırlar. Fakat ihtisasa hürmet etmeyi ve ihtisas elemanlarının fikirlerine saygı göstermeyi bilmelidirler. Son karar onlara aittir ve bu karardan yalnız onlar sorumludurlar.

9. Rutin, günlük işlerin yapılmasını üzerine alan “hat fonksiyonları" ile “ihtisas, kurmay fonksiyonları" mümkün olduğu kadar birbirlerinden ayn tutulmalı ve kurmay fonksiyonlarına gereken önem verilmelidir.

Hat fonksiyonlarından maksat işletme faaliyetleridir. Araştırma, planlama fonksiyonları ise geleceğe ait faaliyetlerdir. Bunlar bilhassa işletmenin sıkışık anlarında her ne pahasına olursa olsun birbirleriyle karıştırılmamalı ve ihmal edilmemelidir.

Genellikle kurmay dairelerinin elemanları işletme dairelerinin koordinesini, kontrolünü sağladıkları gibi onlara hizmet de ederler. Mesela bir işletmede satın alma dairesi işletmenin lüzum göstereceği malzemeyi zamanında temin etmek suretiyle ona hizmet eder. Hukuk veya propaganda

servisi ise yol gösterir Üretim planlama da bir koordinatör vazifesini görür. Endüstri mühendisliği ve muhasebe daireleri ise kontrolü sağlarlar.

10. Bir tek amir tarafından idare edilecek pozisyonların da bir sının vardır.

Bu “kontrol genişliği” deyimi ile ifade olunur. Bir icra amirinin doğrudan doğruya temas ederek emir vereceği şahısların sayısı yerine göre 8’i geçmemelidir. Bu miktar çoğaldığı takdirde amir işleri halletmeye vakit bulamaz. Bu da bizde anlaşılmamış bir konudur. Hatta bazen bunu tatbik etmeye çalışan icra amirlerini bu yüzden gururlulukla itham edenler bile vardır.

Yalnız 8 rakamını etkileyen birçok faktörler vardır. Amirin özel ihtisas ve meşguliyeti, elemanlarının çalıştığı yerler, işlerin cinsi ve başlıkları gibi. Onun için kesin olarak her yerde bunu uygulamakta ısrar doğru değildir.

11. Organizasyon değişen şartlara uyabilecek şekilde esnek olabilmelidir.

Şartlar zamanlar gibi değişir, hiçbir teşkilat demir zırhlar içinde sımsıkı bağlı kalmamalıdır. O da yaşayan her varlık gibi nefes alabilmeli, büyümeli ve zemin, zamana uygun olarak değişebilmelidir. Burada da esas mesele ölçüdür. Şartlara göre değiştirilmesi uygun olan bir teşkilât şahıslara göre değiştirilmeye kalkılırsa, netice teşkilatsızlık olur.

12. Teşkilat mümkün olduğu kadar basit olmalıdır.

Lüzumsuz yere yeni kademeler ve komiteler kurulması teşkılalı genişletir, ihatasını ve işlemesini güçleştirir. Çok defa şahsen karar vermekten çekinen bir amir, işi komitelere havale eder, bu yüzden de işler yürümez, teşkilat çalışmaz.

Teşkilatla ilgili daha bir çok kurallar ileri sürülebilir, bu konuda söz sahibi otoritelerin en fazla üzerinde durdukları bu on iki noktadır.

Nasıl ki futbolun kuralları varsa, iyi ve başarılı bir oyun oynayabilmek ve seyredebilmek için her iki tarafın da bu kurallara baştan itibaren harfi harfine riayet etmeleri şart ise, bir işletmenin de iyi çalışabilmesi, başarı kazanması için her şeyden önce bu teşkilat kaidelerine tamamiyle sadık kalması lazımdır. Personel ve kadro konusu bundan sonra gelir. Çünkü taç yerine penaltı veren bir hakemin idare ettiği maçta oyunca yetişmez, yalnız kavga çıkar.

Hatırla Bunları

İyi ol, fakat çok iyi olma. Birazcık huysuz ol, fakat çok değil.

İçinden geliyorsa, dua et. Eğer sana rahatlık veriyorsa, arada bir küfür de et.

Etrafındakilere karşı mümkün olduğu kadar dostça davran, müşfik ol! Eğer bir gün kötü davranmanı gerektirecek bir durum karşısında kalırsan, bağır, kır, dök ve unut!

Her zaman gülümse, dudaklarından tebessüm eksik olmasın. Hatta bu bazen acıtsa bile.

Her zaman ve her yerde eline geçen bütün saadeti yakala. En ufak bir parçasının bile kaçmasına müsaade etme!

Yaşa, her şeyden önce yaşa. Sırf tesadüfen bu dünyaya gelmiş olduğun için, laf olsun diye günlerini geçirme!

Eğer gerçek aşkı tanıyacak kadar talihli isen, bütün kalbin, ndıun ve vücudunla sev!

Hayatını o şekilde yaşa ki, her an kendi kendinin elini sıkabilesin. Her gün faydalı olan hiç olmazsa ufak bir şey yap ki, gecelerin yaklaşır yaklaşmaz örtülerini üstüne çekip kendi kendine “Ben elimden ne geldi ise yaptım, ” diyebilesin.

F. Collis WILDMAN

Almanya Nasıl Kalkındı?

“Alman mucizesini inceleyen herkesin aklına ilk gelen ad Prof Erhard’dır. Yalnız unutulan bir şey vardır. O da bu dönem içinde Almanya’da tramvay vatmanından belediye başkamna, işçilerden fabrika müdürlerine, köylülerden muhtarlara, tezgâhlardan mal sahiplerine, memurlardan en yüksek amirlere kadar herkesin haftada 72 saat çalışmış olmalarıydı, evet 72 saat, dile kolay. ”

Günter Grosser Almanya’da Emekli Bir Okul Müdürü

Düşündürücü Özdeyişler

Hayatta “büyük, küçük” diye bir şey yoktur. Biz başkalarını hayalimizde kendimizden büyük görürüz ■ Çünkü onlar kendilerine verilen İlâhi

kıvılcımı yakarlar, biz yakamayız-

Emerson

Birçok kimselerin medeniyet diye bazen küçümseyerek alay ettikleri şey üzerinde biraz daha esaslı düşünebilmeleri için, belki bir gün bütün telefonları tıkamak, bütün motorları durdurmak, bütün faaliyeti stop etmek mümkün olsaydı, herhalde insanlar neden yaşadıklarını ve gerçekten istedikleri şeyin ne olduğunu daha iyi anlarlardı.

J. Truslow Adams

Üzüntüyü Yenmenin Yolu

Üzüntünün hayatınızı mahvetmesine müsaade etmeyin. Bir çoğumuz zamanımızın büyük bir kısmını hiçbir vakit olmayacak veya çoktan olmuş ve bir daha değişmesine imkân olmayan ya da üzülmeye gerçekten değmeyecek kadar basit şeyler için üzülmekle geçiririz.

1. Property adındaki ünlü iş dergisi bu alışkanlığı yenmenin yollarını şöyle özetliyor:

2. Kafanızı yapıcı düşüncelerle meşgul tutunuz, üzüntü orada kendisine yer bulamaz.

3. Ufak şeylere fazla önem vermeyiniz. Tatarcıklarla sivrisineklerin hayatınızı berbat etmesine ve hayatı yapan o iyi ve önemli şeylerden sizi uzaklaştırmasına izin vermeyiniz.

4. Ortalamalar kanunu ile üzüntüyü yeniniz: Bunun olması veya olmamasının yüzde kaç ihtimali vardır?

5. Değiştirilmeyecek şeyleri kabul etmeyi öğreniniz. Önlenemeyecek ve değiştirilemeyecek şeyler üzülmeye değer olmayan şeylerdir.

International Management'ten

Aletler nasıl paslanırsa, kafa da öyle paslanır. Bakımsız bir bahçe çok geçmeden yabani otlarla dolar. İhmal edilen bir yetenek de zamanla solar ve ölür.

Frank Dusch

Günlük hayatımızda "boş zamanlarımızda neyle uğraşalım?" diye düşünmeye lüzum bile kalmamıştır. Ulaşımın modem metotları sayesinde bütün bu zamanı işe gelip giderken kullanmaktayız.

Fletcher Knebel

Tabiat sabır içinde, insan ise sabırsızlık içinde çaba gösterir

Paul Boeu

Bilim, bizi bugünkü bilimin dar çerçevesinden çıkarıp, bilim üstüne getirdiği an tam bilim olur.

Isaac Newton

Bölüm 3

İNSAN LİDER ROLUNDE

BÜYÜK ADAM

Eşber’de Hamit, Büyük İskender’in karşısında tarihçiye şöyle söyletir:

“Mucip ne hakarete apansız,

Tarihi yazan benim, yapan siz.”

İnsanlığın tarihi, büyük insanların ortaya çıkış, yaşayış ve arkalanndan bir iz, bir eser bırakış hikâyelerinden başka bir şey değildir. Her devir bir büyük adamın ismini taşır, onunla anılır. Daha önceki veya daha sonraki devirlerle arasındaki farkı, o büyük adamın kişiliği, cesareti ve her şeyden önce, düşünce tarzı meydana getirir.

19 Mayıs 1919’dan 1938 yılının 10 Kasım’ına kadar geçen devir Atatürk Devri, daha doğrusu Atatürk’ün Anadolu bozkınnda yeni Türkiye’yi yarattığı, yaşattığı ve bütün dünyaya, dost ve düşmana kabul ettirdiği bir devirdir. Koltuk değnekli “Hasta AdanTın dünya uluslarının arasına girip yaşama denilen o güç yanşmaya katılmak cesaretini kendisinde bulduğu devirdir.

İşte bu cesareti ona veren, onun asırlarca süren “Makus Talihini" yenen büyük adam odur.

Tarih yapan insanların büyüklüklerini ölçmek için bugüne kadar bir kıstas, bir ölçü bulunamamıştır. Bununla beraber birçok düşünürler şöyle bir suale cevap ararken bazı hakikatlerin, mukayese imkânlarını'ortaya çıkaracağına inanırlar:

“Acaba o büyük adam yaşadığı o devirde dünyaya gelmeseydi, yaptıklarını yapmasaydı, adını verdiğimiz o devir nasıl olurdu?”

Akıp gitmekte olan zamanı durdurmaya imkân olmadığına göre 1919 ile 1938 arasındaki 20 yıla yakın zamanda Türkiye ne olacaktı, hatta bugün ne durumda olacaktık?

Bu sorunun yanıtını düşünmeye bile cesaret edemiyorum. Çünkü zaman geçtikçe her şeyi küçümseyen, tabii ve basit gören, her şeyi “kendiliğinden nasıl olsa olacaktı” şeklinde yormak isteyen insani kadirbilmezliğin ve egoistliğin en koyu dalgaları bile, ondan gelen o muazzam nuru söndüremeyecekler ve insanlar onun büyüklüğünü gün geçtikçe daha doğrusu, kültürleri, tarih görüşleri, bilgileri iz’an ve toleranslan arttığı ölçüde daha fazla takdir edecekler, anlayacaklardır. Geçen her gün bizi

ondan uzaklaştıracak yerde ona yaklaştırmaktadır. İşte asıl büyüklük, ondan uzaklaştıkça kendimizi ona daha yakın hissettiğimiz o hakiki büyüklük budur. Büyüklüğün zamanı yoktur, büyük adamlar geçmişin olduğu kadar, halin de, geleceğin de batmayan güneşleridir.

Atatürk'ün büyüklüğü kişiliğinin insani olmasındaydı. O nefret yerine sevgi, korku yerine güven, yeis yerine ümit getirdi. Onu düşmanları bile sevdi ve saydı.

Trikopis her Cumhuriyet Bayramı'nda Atina'da Türk Elçiliğinde onun resmi önünde ihtiram duruşu yapmıştır. Tarihte başka bir misalini hatırlamak güçtür.

Maddi ve manevi korkuyu yenen odur. Koskoca bir imparatorluk kaybeden Türkiye'ye ümit getirdi. Bütün bunlarla beraber ve bunlardan başka bir şey daha getirdi ki, bence en önemli başarılardan biridir.

Asırlardan beri düşünmeyen, düşünmeyi reddeden, düşünmekten korkan, düşünmek zahmetine katlanmak istemeyen, daima başka birisinin kendisi için düşünmesine alıştırılmış, bir çok dogmaların, hurafelerin, peşin hükümlerin arkasına sığınarak bir türlü kendisini bulmak istemeyen şark kafasına hür düşünceden korkmamayı, her şeye rağmen halk için düşünmeyi, batıya rağmen batılı gibi düşünmeyi öğretti.

Sanat onunla başladı, kül rengi ufku renklendiren odur. Kadınlar yaşamaya, böylece yarım, kadınsız bir topluluk bir bütün olmaya başladı.

Dikkat ederseniz, Atatürk'e dil ve el uzatanlar hâlâ düşünmeyi kabul etmeyen, Allah'ın en büyük mucizesi olan insan düşünce ve zekâsına inanmayanlar arasından çıkmaktadır.

İnsan ırkı, ne yazık ki asırlardan beri kafasındaki pasları atmamış, düşünmeyi ve öğrenmeyi kabul etmemiştir. Bu bir talihsizliktir. Fakat buna rağmen Atatürk öyle kuvvetli bir mıknatıstır ki, tesiri Asya ve Afrika insanlannda bile görülmüş ve onları istibdat, taassup ve cehalet paslarından temizleyerek yaşamak için uyandırabilmiştir.

Atatürk'ün büyüklüğü buradadır. Batı dünyasının ona gösterdiği sevgi ve saygı da bundan ileri gelmektedir.

O hakiki Batı'ya, yaiii Fransa, Amerika, İngiltere ve İsviçre'ye değil; bilgi, kültür, sanat ve hür düşünceye açılan penceredir.

Bize düşen vazife, bu pencerenin getirdiği taze, oksijenli havayı bol bol ve çekinmeden teneffüs etmek ve çocuklarımıza ettirmektir.

Atatürk ve Dogmalar

Gününü tam anımsamıyorum, on beş yıldan fazla geçmiş olacak. Türk Tarih Kurumu'nun konferans salonunda Atatürk Enstitüsü'nün açılışı dolayısıyla değerli, bilgin, tarihçi ve yazarlardan bir grup konuşuyordu.

Sıra rahmetli Yakup Kadri Karaosmanoğlu'na geldi Titrek sesiyle,

"Arkadaşlar," dedi "bir gün Atatürk Falih Rıfkı Atay ile beni çağırdı. Elinde Halk Partisi Tüzüğü'nün yeni hazırlanmış bir şekli vardı. 'Çocuklar,' dedi. O bize böyle hitap ederdi, 'alın bunu şöyle güzelce bir okuyun, sonra da çekinmeden bana fikirlerinizi söyleyinV

Tüzük taslağını iyice okuduktan sonra Falih ile beraber karşısına çıktık.

'E, çocuklar,' dedi, 'nasıl buldunuz?'

Paşam çok güzel bulduk, yalnız bir eksiği var, bir rengi, öğretisi (akidesi, ideolojisi) yok, dedik.

İşte o zaman Atatürk olduğu yerde şöyle bir doğruldu ve sert bir sesle,

"'Çocuklar', dedi 'bu memleketin şimdiye kadar başına ne kadar bela gelmişse, hepsi doğmalardan gelmiştir. Bırakın bu böyle uygulansın. Bizden sonra gelecekler daha iyi bir şey bulurlarsa bizimkisini değiştirirler.''

Yakup Kadri sözü şöyle bitirdi:

"Aman arkadaşlar, sakın Atatürk'ü de bir doğma yapmayalım. Bu, onun en çok nefret ettiği bir şeydi".

Nüvit OSMAY

ATATÜRK’ÜN YAŞAM FELSEFESİ

Falih Rıfkı ATAY, Dünya Gazetesi

Şimdi gençliğimize, Atatürk’ün her bakımdan insanlığı üzerine fikir vermek üzere, ölümünden bir yıl önce Romanya Dışişleri Bakam’na söylediklerini aktarayım:

“Milletler gam ve keder bilmemelidir. Şeflerin vazifesi, hayatı neşe ve şevkle karşılamak hususunda milletlerine yol göstermektir”.

“Vaktiyle kitaplar karıştırdım. Hayat hakkında filozofların dediklerini anlamak istedim. Bir kısmı her şeyi kara görüyordu. ‘Madem ki hiçiz ve sıfıra varacağız, dünyadaki geçici ömür sırasında neşe ve saadete yer bulunmaz,’ diyorlardı.

Başka kitaplar okudum bunları daha akıllı adamlar yazmışlardı. Diyorlardı ki, ‘Madem ki sonu nasıl olsa sıfırdır, bari yaşadığımız müddetçe şen ve neşeli olalım’.

Ben kendi karakterim bakımından ikinci hayat anlayışını tercih ediyorum. Fakat şu kayıtlar içinde: Bütün insanlığın varlığını kendi şahıslarında gören adamlar bedbahttırlar. Herhangi bir şahsın, yaşadıkça memnun ve mesut olması için lazım gelen şey, kendisi için değil, kendisinden sonra gelecekler için çalışmaktır. Makul bir adam, ancak bu suretle hareket edebilir. Hayatta tam zevk ve saadet ancak gelecek nesillerin şerefi, varlığı, saadeti için çalışmakta bulunabilir.

Bir insan böyle hareket ederken, ‘benden sonra gelecekler acaba böyle bir ruhla çalıştığımı fark edecekler mi?’ diye bile düşünmemelidir. Hatta en mesut olanlar, hizmetlerinin bütün nesillerce meçhul kalmasını tercih edecek karakterde bulunanlardır.

Bahçesinde çiçek yetiştiren adam bir şey bekler mi? Adam yetiştiren adamda çiçek yetiştirendeki hislerle hareket edebilmelidir. Ancak bu tarzda düşünen ve çalışan adamlardır ki memleketlerine ve milletlerine ve bunların geleceğine faydalı olabilirler.

Terbiye ve öğretimle uygulanacak usul, bilgiyi insan için fazla bir süs, bir baskı vasıtası yahut medenî bir zevkten ziyade maddi hayatta başarılı olmayı sağlayan tatbiki kullanması mümkün bir cihaz haline getirmektedir.

En önemli ve verimli vazifelerimiz milli eğitim işleridir. Milli eğitim işlerinde muhakkak zafere ulaşmamız gerekir. Bir milletin gerçek kurtuluşu ancak bu suretle olur.

En büyük davamız, en medeni ve en müreffeh millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Dünyanın her tarafında öğretmenler insan cemiyetinin fedakâr ve muhterem unsurlarıdır.

Silahla olduğu gibi dimağ ile de mücadele zorunda olan milletimizin birincisinde gösterdiği kudreti İkincisinde de göstereceğine asla şüphem yoktur.

Milletimizin saf karakteri kabiliyetle doludur. Ancak bu tabii kabiliyeti geliştirebilecek usullerle donanmış vatandaşlar lazımdır.

Memleketimizin gelişmeşi ve bu sayede lâyık olduğu medeniyet seviyesinde yükselmesi tabii ki, meslekleri bilenleri yetiştirmekle ve milli kültürümüzü yükseltmekle mümkündür.

Yarım tedbirlerin verimsiz olduğuna şüphe yoktur. Bütün işlerimizde olduğu gibi milli eğitimde ve kurulan üniversitelerde de radikal tedbirlerle yürümek kesin kararımızdır.

K. ATATÜRK

LİDERLİĞİN İLK ŞARTI DÜRÜSTLÜKTÜR

B.B. LAH

İdari işlerde liderliğin temel vasıflarının başında tam bir dürüstlük gelir. Hiçbir icra amiri sözlerinde ve hareketlerinde tam manasıyla dürüst olmadıkça maiyetindeki memurların saygı ve güvenini sağlayamaz. Amir, bütün gözlerin her an üzerinde olduğu bir adamdır ve emrinde kaç kişi varsa o kadar da tenkitçisi var demektir. Belki o anlarda bazılarının gözlerini bağlayabilir; fakat hepsini birden aldatmasına imkân yoktur. Çünkü er geç hakikat meydana çıkar ve onun bir hacıyatmaz gibi herkesin gözünden düşmesi de o kadar çabuk olur.

O başkalarının izleyeceği bir örnek olmalı, temiz ellerle ve aydınlık bir vicdanla çalışmalıdır. Para ile ilgili konularda tam bir titizlikle hareket etmeli, memurlarına ait mal ve hizmetleri kullanırken çok dikkatli olmalıdır. O yalnız rüşvet ve şahsına menfaat sağlamaktan değil, ihaleleri dost veya tanıdıklarına kazandırmak, şahsi otoritesi için veya kendi adamlarının yaranna yeni nizamlar meydana getirmek veya mevcutları o şekilde tefsir etmek gibi daha basit bozuk işlerden de kaçınmalıdır. Hiçbir surette, hoşlandığı belirli bazı kimseleri faydalandırmak veya hoşlanmadığı şahıslan gözden düşürmek için, plân, politika ve hareketlerini degiştirmemelidir. Sırf aklındaki bazı şahısların işine yarayabilmesi için, mesela şartnameleri veya işe alma hükümlerini o şekilde tanzim cihetine gitmemelidir. Onun bütün hareketleri, şahsi veya sevdiklerinin menfaatlerinden ziyade,-bulunduğu müessese ve cemiyetin genel çıkarlanna hizmet edecek nitelikte olmalıdır.

Dürüstlük dar bir mâna içine sıkıştınlarak yalnız para ile ilgili meselelere hasredilmemelidir. O geniş manada sabit bir karakter, itimada layık olmak ve düşünsel namusluluk olarak alınmalıdır. Bir amir hiçbir zaman iki yüzlü olmamalı, bugün evet dediği şeye yarın “hayır” dememeli ve her türlü hile ve yalandan uzak kalmalıdır. Daima doğru söylemeli ve inandığı fikri savunmalıdır. Hakikaten yapmak istediği şeyi söylemeli ve söylediği şeyi de yapmalı. Başka başka zamanlarda veya başka başka insanlara başka başka şeyler söylememelidir.

Bir amirin kendi görüşünü veya amacını desteklemek için hakikat ve delilleri çevirmesi veya kendi şefinin hoşuna gitsin diye düşündüğü ve

inandığı şeyi değil de, onun tam aksini söylemesi amirliğe yakışmayan şeylerdir.

Adalet Duygusu

Dürüstlüğün temel unsurlanndan biride yüksek adalet hissidir. Bir amir memurlarının işlerini ve şahıslarını değerlendirirken, vereceği ceza ve mükâfatlarda, terfi ve tayinlerde haktan ayrılmamalı ve tarafsız hareket etmelidir. Rakip tarafların şikâyetleri bahis konusu olduğu yerlerde, bilhassa hoşlandığı kimselerle, amirin gözüne girmek için ellerinden gelen her türlü kurnazlığı göstermesini bilenleri çok büyük bir itina ile gözönünde tutmalıdır. Daha üst pozisyonlara terfi edecekleri seçerken oraya en layık olanları seçmeli ve kendisine en fazla bağlı görünenleri getirmelidir.

Adalet hissinin bir gereği amirin yetkilerini yardımcıları ile paylaşması ve onların da kendilerine düşen sorumluluğa uygun olan bir yetkiye sahip olmalarıdır. Diğer taraftan o kendisi bahis konusu olduğu zaman, takdir ve tenkidi de aynı objektif ölçü ile karşılamalıdır. Başkalarının yapmış olduğu hizmet ve başarılara da layık olduğu takdiri esirgemekten kaçınmalıdır. Layık olduğu yerde takdir göstermeyen amir bütün memurlarının güven ve saygısını kaybeder. Bu amir, işlerin fena gittiği zaman, bunların sorumluluğunu üzerine almasını bilmeli ve bir şamar oğlanı arayarak bütün kabahati başkalarının üzerine atmamalıdır. Aynı zamanda başka başka insanlar hakkında hüküm verirken, başka başka ölçüler kullanmamalıdır.

Düşünsel Dürüstlük

Her yüksek icra amirinin sahip olmak zorunda bulunduğu meziyetlerden biri de düşünsel dürüstlüktür. Onun kafası ilmi bir davranışa tabi olarak işlemeli ve insanlar ve maddelerle iş görürken mümkün olduğu kadar yüksek bir objektiflik derecesi gösterebilmelidir. Kendisinin hoşuna gitmeyen hakikatleri kabul edebilmeli ve kararlarını, kendi şahsi sempati veya antipatilerinden ziyade durumun gereklerine göre vermelidir. Hatta şahsi prestijini bile hakikate olan bağlılığı ile kanştırmamalıdır. Hatasını anlar anlamaz bunu derhal kabul etmekte tereddüt göstermemeli ve onu nezaketle düzeltmelidir. Bulabildiği her yerde bilgi, fikir ve teklifleri iyi niyetle karşılamalıdır. Hakikati arayan bir insan olarak maiyetindekileri

“evet efendimcilere” ve gramofon plaklarına çevirecek yerde onların serbestçe düşünmelerini ve fikirlerini açıkça ifade edebilmelerini teşvik etmelidir.

Bazen düşüncelerinde dürüst olmayan kimseler bu samimiyetsizliğe düşebilirler. Medeni cesaret sahibi olmayan bir amir her işi her ne pahasına olursa olsun, tatlıya bağlayarak çözmeye çalışır. Olağanüstü hizmet gören memurların, tutmayı düşünmediği vaatlerden dolayı kendisine yapacakları iğnelemeleri yumuşak sözlerle örtbas etmek ister. Bunun insanları susturmanın en umumi şekli olduğu zannedilir. Bunun bir başka sebebi de insanlarla iyi geçinme ve memurları psikolojik yönden idare etme hususunda bugün daha ilk gününden itibaren her amire yapılan telkin olsa gerekir. Halbuki eski moda bir amir bazen kaba da olsa hakikati ulu orta söylemekten çekinmezdi. Modern bir amirden ise daha nazikâne ve basiretli hareket etmesi beklenir. Mesela böyle bir amir maiyetindekilere, her birinin işleriyle olan münasebet bakımından ne durumda olduklarını açıkça söylemekten çekinir. Halbuki insanların yaptıkları işlerin durumlarını bilmesi onlar için bir teşvik olur. Şahsî verimlerini de arttırmaya vesile olur. Fakat bu kıymetli teşvik çok defa bir çok şevki idare amirleri tarafından ele alınmaz. Çünkü onlar hoşa gitmeyecek hakikatleri açıkça söyleyecek kadar cesaret sahibi değildirler. Onlar maiyetindeki memurları isteyerek şüphe ve memnuniyetsizlik içinde tutarlar ve bu şekilde karanlıkta bırakmak suretiyle onların daha fazla çalışacaklarına inanırlar. Fakat hakikatte sonuç bunun tamamiyle tersidir. Bu onların istek ve coşkularını frenler. Aynı şekilde fazlasıyla nazik bir amir, iki memuru arasındaki anlaşmazlığı çözmek için ikisini birden karşısına çağırıp tartışma konusunu açıkça ortaya koymaz. Her ikisiyle ayn ayn konuşur ve böylece her ikisinde de kendisinin haklı ve ötekilerin haksız olduğu intibaını uyandırır. Neticede hiçbir şey halledilmiş olmaz ve aradan bir müddet geçtikten sonra amirin davranışının iki yüzlülüğü şu veya bu şekilde meydana çıkar.

Objektif Değerlendirme

Düşünsel dürüstlük, amirin kendi daire veya işletmesinin yapmakta olduğu işleri hakiki ve objektif bir surette değerlendirmesine ihtiyaç gösterir. İşlerin gidişini gösteren bütün bilgi ve istatistikler veya mali neticeler gerçek ve güvenilebilir olmalıdır. Lehte olmayan rakamları

saklamaya veya örtmeye teşebbüs edilmemelidir. Bütün periyodik rapor ve bilgiler gerçeklere sadık kayıtlar olmalıdır ki, olağanüstü veya yinelenen hatalar düzeltilebilsin. Fakat hakikatlerin yerini blöflerin almasına müsaade edilirse, yukarı makamlara verilen bütün bilgiler yalan ve yanlış yola sevk edici olur. Bu yüzden esas güçlükler ve hataların meydana çıkarılması uzar ve onlar da devam edip giderler.

Birçok düşünür, şevki idare konusunu inceleyen yazarlar ve idareciler yüksek icra amirlerinin yüksek bir dürüstlük standardına sahip olmalarının önemini belirtmektedirler.

Bu konuda ünlü bir yazar olan Peter Drucker şöyle diyor:

“Şevki idare makamlarındaki yüksek amirler; yeni bir idareci tâyin etmek zorunda kaldıkları her seferde, kendi kesin inançlarının delillerini ortaya koyamazlarsa, en iyi iş usul ve tatbikatı bile tam bir iş ruhunun doğmasını sağlayamaz. Onların samimiyet ve ciddiyetlerinin delili, karakterlerinin hiçbir uzlaşma kabul etmeyen dürüstlüğüdür. Üst kademelere yapılacak tâyinlerde dürüstlük üzerinde ne kadar durulsa azdır. Maiyetindekilere karakteri bir model olarak gösterilmeyecek hiçbir şahıs yüksek makamlara tâyin edilmemelidir”.

Şevki idare konusu yazarlarından Unvik de şöyle der: “Herhangi bir teşebbüste insanları idare etmek sorumluluğu ile görevlendirilecek, yani şevki idare makamlarını işgal edecek bir şahıstan beklenecek en hayati özellik dürüstlüktür”.

Başka bir yazar, Miller de şöyle diyor “Liderlik bir grubun davranışının moral tonunu tespit etmelidir. Sıra amiri olarak bir şahıs bir standart hareket tarzını överken, onun tamamiyle tersi başka birini uygulayamaz. Onun kendi şahsi davranışıdır. Buna göre, idari bir makamın hareket tarzında bir bütün olarak yüksek bir moral tonunun mevcut olduğuna inanılabilmesi için, her şeyden önce bunun, liderinin davranışında bulunması lazımdır”.

Bir idarecinin vereceği şahsi örneğin çok büyük bir etkisi olacağına işaret eden W.B. Graves şöyle diyor:

“Aslında bir amirin cam kavanoz içinde yüzen altın balığı kadar saklı özel yaşayışı vardır. Onun çalışkanlığı ve dürüstlüğünü, onun devletin zamanını, telefonunu, postasını boş yere veya kendi çıkarı için kullanıp kullanmadığını, pozisyon kişinden faydalanarak kendisine özel imtiyazlar sağlayıp sağlamadığını teşkilâttaki en basit odacı bile bilir”.

Liderlik üzerine yaptığı bir konuşmada Maraşal Sir William Slim başkalarını başarı ile yönetebilecek insanda şu esas beş vasfın bulunması gerektiğini söyler:

“Cesaret, irade kuvveti, tolerans, bilgi ve bütün bu özelliklerin üzerine temellendiği son vasıf, dürüstlük. İnsanların size inanmalarını sağlayan şey”.

Liderlik üzerine bir yazısında Mareşal Montgomery şöyle der:

“Kötü bir liderlik belki geçici bir zaman için başarılı olabilir, fakat sonunda kendi kendisini mahveden tohumlarım da içinde beraber taşır. Kötü liderliğin en iyi örnekleri Hitler ve Mussolini olabilir. Kötü liderlik kuvvetli bir şahsiyetin empoze ettiği yalandır. Bu şahsiyet ne kadar kuvvetli olursa, son yıkılış da o kadar kuvvetli olur. Hakiki büyüklük ahlaki faziletler olmaksızın elde edilemez, bütün öteki daha küçük faziletler bununla karıştırıldıktan sonra gelişir, olgunlaşır ve bir ilham kaynağı olabilirler”.

Geniş Yetkiler

Bir idareci ne kadar yüksek bir mevkide ise onun müessese işleriyle ilgili yetkisi de o kadar büyüktür. Bu muhtelif cinsten geniş yetkiler demektir; büyük fonların sarfına ait yetkiler, personele ait yetkiler, muhtelif malzeme ve hizmetlerin satılması veya satın alınması için mukavele yapma yetkisi. İcra amiri, memurlarının menfaatlerinin bir koruyucusu, anlaşmazlıkların bir hakemi, bir kanun yapıcısı veya nizam koruyucusu, adalet ve himaye dağıtıcısıdır. Böyle geniş yetkiler çok az veya hiç kontrol altına alınmazsa, onlar en iyi insanları bile soysuzlaştırabilir ve zehirleyebilir. Kudret ve yetkinin bu gibi körleştirici ve soysuzlaştıncı etkileri daha ilk çaglann düşünürleri tarafından bile bilinmekteydi. Eski kutsal yazılarda kudret, “zehirlerin en kuvvetlisi” olarak vasıflandınlmıştır. Lord Acton “Kudret insanı daima soysuzlaştınr, mutlak kudret ise tamamıyla” der. Prens Kropotrin de “Kudretin onu kullananlar için daima zehirli olduğu tarihin herkesçe bilinen bir hakikatidir” diyor.

Filozof Whitehead ise şöyle söylemiştir. “Kudretten zevk alma hayatın inceliklerini öldürür. Kudretin kendisine has tesirlerinden başka, elinde büyük kudret olan her şahsın etrafım, dinlediği takdirde kendisini kötü yollara sevk etmeye çalışan, birçok dalkavuk ve cellatlar alır. Bundan

dolayı bir idareci yetkinin zehirleyici ve soysuzlaştırıcı etkisinden ve yüze gülen insanların çekici yalanlanndan kurtulmak için, kuvvetli ve saf bir karaktere, çok yüksek derecede hassas bir ahlak duygusuna, hakikati bulmak için kuvvetli bir arzuya, adalet ve dürüst oyun aşkına sahip olmalıdır. Kudret ruhun bu yüksek vasıfları ile kontrol altına alınmazsa, gemi azıya alır ve idareciyi de bir müstebit yapar. Diğer taraftan alçak karakter yüksek kabiliyetlerle birleşirse, kudretin kötüye kullanılması tehlikesi daha da artar. Ta en eski zamanlardan beri bu, kudretin kaçınılmaz talihi olarak tanınmıştır”.

Uygun Aletler

Soysuz bir idareci yeni bir mevkiye geçer geçmez, ilk iş olarak kendisine uygun aletler bulmaya çalışır. Bunlar onun adına yalnız menfaat toplayan değil, aynı zamanda onun istediğine göre işlerin seyrini sağlayan kimselerdir.

Bu tip ajanları bulmak güç değildir. Çünkü onun bu şekildeki şöhreti daha kendisi o mevkiye gelmeden önce her tarafa yayılmıştır. Bazı memurlar memnunlukla gönüllü olarak ona katılırlar. Başka birçokları da zamanla gönüllülerin parlak durumlarını görünce arka planda nöbet bekledikleri yerlerden çıkarak onlarla birleşirler. Geride kalmayı ve direnmeyi tercih edenler ise, zamanla etkisiz bir hale getirilir. Bozulmuş bir idarecinin yetkisi altında hastalık mikrobunu taşıyanlar gelişirlerken ötekiler mahvolurlar. Kısacası, Grasham Kanunu işlemeye başlar. Bunun neticesi olarak da, kalitesi yüksek iş yerini, alçak kaliteli işe, iyi memurlar da yerlerini kötülerine bırakırlar. Bu şekilde soysuzlaşma bir orman yangını gibi bütün teşebbüse sirayet eder. Böyle bozuk bir hava içinde de bencillik hizmetin üzerine çıkar, işbirliği imkânsız hale gelir ve herkes menfaatından başka bir şey düşünmez olur. Teşebbüsü felâkete götüren bir durumdur.

Soysuzlaşma yüksek derecede bulaşıcı bir hastalıktır. Hatta aslında idareci kendisi onun bulaşmasını istemese bile. Çünkü su yüksek düzeyden aşağılara doğru akar ve suyun bulunduğu yer ne kadar yüksek olursa, akış hızı da o kadar fazla ve yayılacağı yüzey de o kadar geniş olur. Bir teşkilatın yüksek kademelerinden aşağı kademelerine doğru devamlı bir surette akan bu karakter seli yer çekimi kanunu kadar doğru ve evrenseldir. Yüksek bir amir kendi kusurlannı kolayca kusur olarak kabul etmez ve bu

yüzden de astlarının onu taklit etmelerine de kolayca mani olamaz. Fakat farkına varıp da kendi yaptıklarının aksini vaaz etmeye kalksa bile, bu husustaki gayretleri kolay kolay meyve vermez. Çünkü hareketleri söylediklerini yalanlamaktadır.

Trajedi

Belki facianın en şaşırtıcı tarafı, çok iyi ve akıllı insanların bozuk bir idareciyi hakiki renkleriyle görecekleri yerde, ya onun şahsiyetinin sempatik oluşu veya onun kurnazca zaman zaman yaptığı kompliman ve sağladığı nimetler yüzünden onun hayranlan ve yardımcılan olmalarıdır. Bununla beraber bu sonuca fazla hayret edilmemelidir, insanların bu zaafları asırlar boyunca hükümdarlar ve filozoflar tarafından bilinmiyor muydu?

Alman filozofu Schopenhauer: “Sevgili dostum, ilk ve son olarak benim yaptığım işlere bak ve aklını kullan. İnsanlar tamamiyle kendileriyle meşguldürler ve etraflannda olan biten,

şeylere objektif bir nazarla bakamazlar. Bir köpeğin varsa ve eğer sen onun seni sevmesini istiyorsan ve eğer sen de mevcut yüz nadir ve mükemmel vasıftan hayvancağızın bir tanesinin farkında olacağını zannediyorsan, bunun onu bütün vücut ve ruhu ile sana bağlayacağına inanıyorsan -tabii eğer diyorumeğer sen hakikaten buna inanıyorsan, çılgının birisin. Onu okşa, ona yiyecek bir şey ver; ondan sonra hoşuna giden her şeyi yap. O bunların hiçbirine aldırmayacak ve senin sadık ve hakikatli bir köpeğin olacaktır. Buna inanabilirsin ki, aynı şey tamamiyle aynı olarak insanlar için de böyledir. En zeki insanlar bile, onları besleyen elin hatalarına karşı gözlerini kapamaya eğilimlidirler”.

Özet olarak şunu söyleyebiliriz ki, dürüst olmayan bir idareci bir taraftan yetkilerini kullanarak, bir taraftan da şahsen verdiği örnek dolayısıyla maiyetindekileri soysuzlaştırır.

En hassas iş arkadaşlan bile onun sempatik şahsiyetine kanar ve onu tamamiyle destekler. Üst idarecilerin karakteri yalnız bütün teşebbüsün normal tonunu tayin etmekle kalmaz, aynı zamanda yaptığı işlerin kalitesini de sınırlar. Yüksek icra amirlerinin dürüstlüğü bundan dolayı bir teşkilat için ölüm kalım meselesidir. Başarılı olabilmesi için her türlü ıslahat ve temizleme hareketi yukarıdan başlayarak aşağıya doğru inmelidir.

Atatürk’ün bir söylevinde kullandığı çağdaşlık kelimesinin anlamını soran birine verdiği cevap şu olmuştu:

“Çağdaşlık, efendiler, adam olmak demektir

Atatürk’ü yeniden derleyeceksek, yeniden yorumlayacaksak, her şeyden önce onun yalnız Türkiye’yi değil dünyayı ilgilendiren büyük müjdelerini, büyük özlemlerini ele almalıyız. O, mesela “bütün dünya ölçüsünde, çocuklarımızı dünya vatandaşı olarak, hırstan, kinden, garezden ve her türlü husumetten kurtulmuş olarak terbiye etmeliyiz” demişti.

İşte bir özlem. Ama bütün dünyayı kapsıyor.

Milliyet’ten

“Bir kişinin devlet adamı olabilmesi için her şeyden önce yöneteceği toplumla dost olması, dostluk kurması gerekir

Kemal Atatürk

BEYİN TRÖSTÜ

İkinci dünya savaşı sıralarında Başkan Roosevelt'in etrafında topladığı müşavir grubuna bu adın verilmesinin sebebi, bu grubun Amerika'nın bilim, idare, iktisat ve askerlik gibi alanlannda ad yapmış en mümtaz şahsiyetlerinden bir araya gelmiş olması ve savaşın bin türlü çetrefil meselelerine objektif bir ışık tutabilmiş olmasındandır.

Alman ulaştırma bakanının bir özel yüksek bilimsel danışma kurulu vardır ve bu kurul ulaştırma alanında eser vermiş, başarı göstermiş bilginlerle, ulaştırma meselelerini bilfiil idare etmiş emekli kamu veya özel sektör idarecilerinden teşekkül etmiştir. Bu kurul, resmi kanalların tamamiyle dışında ulaştırma ile ilgili her konuda fikirlerini açıkça bakana söylemek ve gerekirse onu uyarmakla görevlidir.

Beyin tröstüne bizim her memleketten çok ihtiyacımız vardır. Çünkü bizde devlet sektörü ile özel sektörün tam bir kaynaşması yoktur. Uzun zaman devlet müesseselerinde hizmet etmiş insanlarla, zekâsı, bilgisi ve alın teri ile kendini yetiştirmiş insanlarımız hemen hemen çok az bir araya gelerek objektif bir açı ile beraberce memleket meselelerine çözüm yollan bulmaya çalışırlar. İki tarafta da çok değerli, tecrübeli, dünya çapında insanlar yetiştirmişizdir. Fakat toleranssızlık ve teferruatı bırakarak gayede birleşmek için nefsimizden fedakârlık yapmak gerektiğini zamanında takdir edemeyişimiz, uzun yılların ve emeklerin verdiği tecrübelerin heba olmasına sebep olur.

Yaşlı, bilgili, tecrübeli insanlar her zaman kendilerinden açılmazlar. Ancak onlara değer veren bir ortam içinde onlardan faydalanmak kabildir. Her meselenin birçok çözüm yolu vardır. Eğer dinlersek bilginler kitaplarını açarlar. En doğru kuramsal yolu gösterirler. Fakat onlar bile bir tek yolda birleşmiş değildirler. Kuramsal bakımdan her yolun sakıncası ve faydası vardır. Tam objektif olmak istiyorsak, onların karşısına bu sefer uzun yıllık tecrübeleriyle pratik alanda söz sahibi insanları çıkarmamız gerekir. Onların da tavsiyeleri, teklifleri vardır. İşte asıl mesele bu iki farklı görüşü birleştirebilmek, en faydalısını bulmak ve her şeyden önce her iki tarafın üstünde kalabilmektir.

Kuramsal olarak basit görünen bir çok mesele ameli sahada eğitim, tecrübe, para, yer ve zamana ihtiyaç gösterdiğinden ve bunların ahenkli

olarak sağlanamaması yüzünden çözülemez.

Memleketin her türlü kaynaklanndan en iyi şekilde faydalanılmasının gerektiği fikri herkes tarafından, hatta herhangi bir tartışmaya lüzum görülmeden kabul edilir. Fakat nedense memleketin gerek kamu gerek özel teşebbüs sahasında eser vermiş, ad yapmış hatta dünyaca takdir edilmiş insan kaynaklanndan memleketin önemli ihtisas problemlerinin çözümünde faydalanılması düşünülemez.

Belirli bir yaşta emekliye ayrılmış bir çok değerli insandan kendi ihtisas alanlarındaki tecrübelerinden faydalanmak memlekete büyük yararlar sağlayabilir.

Kamu sektörü, özel sektör, sivil, asker, yaşlı, genç farkı gözetmeksizin memlekette büyük işletmeleri idare etmiş sanayide, bankacılıkta ticarette çığır açmış, kendi ortamının üstüne çıkarak eser vermiş insanların bir envanterini yapalım ve her yüksek idareci yanında böyle bir beyin tröstünden faydalansın. Ayda birkaç saat toplanacak bu beyin tröstü tecrübelerine dayanan meselelerde yüksek idarecilere karşılaştıkları güçlüklerde ışık tutacak, tecrübe ve bilginin yolunu gösterecektir. Kuramsal bilgi ile tatbiki uygulama bir arada tartışılacak ve eski tecrübelerden faydalanmak mümkün olacaktır.

Memleketin en değerli kaynağı yetişmiş insanlardır. Bunlardan tam manasıyla faydalanmadıkça öteki kaynaklardan da tam faydalanmaya imkân yoktur.

Zeki olmak, anlamak, dinlemek demektir. O yalnız insanın, kendi mizacının ve ruhi alışkanlıklarının malı olan fikirleri, şeyleri ve eylemleri anlaması demek değildir. O aynı zamanda yabancı olan, ters ve çok değişik gelen fikirleri anlamak demektir. Zeki olmak kendi duyma ve düşünme şeklini tanıdıktan sonra, bütün ötekilere kendilerini uydurabilmektir.

Leantand

LİDERLİK ÜZERİNE

Ünlü tarihçi ve Türk dostu Prof. Toynbee, Pakistan'a dair bir makalesinde, "Türklerin bir sözü vardır ve çok yerindedir," der. "Balık baştan kokar". Tarihçi bununla her sahada yüksek idarecilerin, liderlerin yetiştirilmemesinin önemini anlatmak ister.

Gerek siyasal alanda gerek idari, ekonomik ve endüstri alanlannda, yalnız bizim değil, bütün memleketlerin aradığı yüksek idareci, ya da geniş anlamda lider nasıl bir adamdır ve-,ra onda ne gibi vasıflar bulunmalıdır? Bu hususta ortaya atılmış birçok görüş ve düşünce vardır. İşte burada onları ortak bir paydada toplamaya çalışacağız.

İlk önce yüksek idareci veya liderin başlıca görevi nedir? Karar vermek.

Evet, bir idareci problemleri bütün ayrıntılarına kadar inceleyen, hepsinin fayda ve sakıncalarını tartan ve sonra karar veren adamdır. Eğer o her şeyi tam bir şekilde düşünür, inceler, fayda ve sakıncalarını ayırabilir, fakat iş karar safhasına geldiği zaman, bunu astlarına yüklemeye veya bugünden yarına bırakmaya kalkar, yani karar vermekten çekinir, vereceği kararın sonuçlarından korkarsa, o dünyanın en bilgin, en iyi niyet sahibi teşkilatçı adamı da olsa idareci, lider olamaz.

İşlerin yavaş yürümesi, kırtasiyeciliğin bir türlü azaltılamaması, amir mevkiinde bulunanların basit bir memur seviyesine düşmesi, işte hep yüksek idarecinin bu en önemli görevi yapacak nitelikte olmamasından ileri gelir.

Bunun sebebi nedir?

Bunun en önemli sebebi, idarecinin o görevin ehli olmaması, üzerine aldığı sorumluluğu tam manasıyla anlamamış olması ve böyle yüksek bir pozisyona gelmiş bir kişide bulunması gereken cesarete sahip olmamasıdır.

işte bütün müesseseler, idareler, topluluklar, ülkeler karar verecek; çabuk, iyi, doğru ve ileriyi görerek karar verecek insanları anyorlar, bulmaya, yetiştirmeye çalışıyorlar.

Liderin ikinci vasfı, sinirlerine hakim, kararlannda sebatlı olmasıdır.

O bir istikrar kalesi olmalı, verdiği kararlardan günün havasına göre dönmemeli, olur olmaz şeylerden sinirlenerek ancak mantıkla çözülebilecek önemli meselelerde hislerine boyun eğmemelidir. insanlar kendilerini idare

edenlerde, kendilerinde bol bol bulunan ve alışık oldukları o basit noksanlan bir türlü affedemezler. Yüksek idareci bunu unutmamalıdır.

Üçüncü vasıf, toleranstır. O başkalarının yapabilecekleri veya yapamayacakları işlere toleranslı bir gözle bakabilmelidir. Yanında çalıştırdığı insanlar onun kadar zeki, tecrübeli, bilgili, hatta akıllı olmayabilirler, fakat dünya her türlü insandan yapılmıştır. Lider böyle çeşitli tuğlaları iyice harçlayarak bir bina meydana getiren kalfaya benzer. Tuğlalarından şikâyet etmekle duvarlar kendiliğinden bitmez.

Dördüncü vasıf, liderin etrafındaki insanların ona her şeyi açıkça söyleyebilecekleri bir serbestlik havası yaratabilmesidir.

Lider hakikatleri iyice bilmek, öğrenmek durumunda olan bir adamdır. Hakikatler de ancak serbest ortamlarda meydana çıkar. Etrafını bir korku duvan ile kaplayan bir idareci, hiçbir zaman hakikati öğrenemez. Çünkü korkunun bulunduğu yerde samimiyet ve saygı yerleşemez, hakikat da içeri girmeden kaçar gider.

Son vasıf da şudur:

Lider layık olduğu takdiri göremediği halde inandığı şeyde kuvvet ve inancını kaybetmeden sonuna kadar sebat eden adamdır.

Bu çok önemlidir. Tarihi karıştırın, göreceksiniz ki, birçok lider ve büyük insan geç, hatta bazen ölümlerinden seneler geçtikten sonra takdir edilmişler, anlaşılabilmişlerdir.

Lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara farkettirmeden onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır.

Bu vasıflara sahip olmadan insanları idare etmek isteyenler, pusula kullanmasını bilmeden gemisini sevk etmek isteyen kaptana benzerler. Karadan çok uzakta ve fırtınalı havalarda onların gemisinde bulunmak tehlikelidir.

Konferans vermenin ciddi bir sorumluluğu vardır. 200 kişi önünde kötü bir konuşma yapan kimse kendi zamanından sadece yarım saat israf etmiş olur, buna karşılık dinleyicilerin zamanından boşa 100 saat (dört günden fazla) harcar ki, bu da hiçbir şekilde küçümsenecek bir suç değildir.

Jenkin Lloyd

Hiçbir iş yapmayan adam boş oturuyor demektir. Fakat kendi yetenek ve bilgisinden daha aşağı bir işte çalıştırılan adam da onun kadar boş oturuyor demektir.

Sokrat

Başkalarının güç buldukları şeyi yapmak yetenek, yetenekleri insanların olanaksız gördükleri şeyi yapmak dehadır.

Amiel

Cehalet Tanrı'nın lâneti olduğuna göre, bilgi göklere uçabileceğimiz kanatlardır.

Shakespeare

Ahenk küçük şeylerin büyümesini sağlar, ahenksizlik ise büyük şeylerin yok olmasını.

Sallust

Bir çok şeyi yarım bileceğine, bir tek şeyi iyi bil.

Nietzsche

Bana gelince, ben bir şeyi biliyorum, o da bir şey bilmediğimdir.

Sokrat

Okulda okuduklarıyla yetinenler, yalnız mürebbiyeleriyle tanınabilen çocuklara benzerler.

Voltaire

Sevginin ilk görevi dinlemektir.

P. Tillcih

LİDER TİPLERİ

Robert E. BURNS

1. Tabii Tip

Her şeyden önce kendi güveni ile ilgilidir. Kendisini hiçbir zaman tehlikeye atmaz. Astları ile seyrek ve resmi olarak temas eder. İşleri personele haber vermeyi sevmez. Personelinin morali genellikle bozuktur, hissiz ve adamsendeci olurlar. Böyle bir şahsın liderlik mevkiine gelmemesi daha iyi olur.

2. Sürücü Tip

Sadece kendisi için kudret ve yetki ister. Kontrol görevini yaparken çok tenkitçidir. Ayrıntılarla çok fazla ilgilenir. Her şeyi öğrenmeyi, haber almayı sever. Fakat kendisi kimseye bir şey bildirmeyi sevmez. İşleri yaptırır, fakat personelinin görüşlerine değer vermez. Astlan kendisini sevmez, etrafında hoşnutsuzluk yaratır.

3. Diplomat Tip

Üstleri ve astları ile iyi geçinir. İnsanları idare etmesini bilir. Kendisini harekete getiren kuvvet, şahsen ilerleme ve güven sağlama arzusudur. Astlan ile sık teması vardır. Fakat bu temas tamamen görünüştedir ve ortada bir rekabet havası esmeşine sebep olur. Astları da daha fazla kendi şahsi çıkan için çalışırlar.

4. Gerçek Tip

Amacı gerçekten bir çalışma ekibi meydana getirmektir. Ekibin menfaatleri her şeyin başında gelir. Hem kendisinin, hem de emrinde çalışanların ilerlemelerini, takdir edilmelerini ve güven içinde çalışmalarını ister.

Astları ile ilişkileri resmi değildir ve daima eşit şartlar altındadır. İki taraflı haberleşme ve birlikte çalışma havasına kıymet verir.

Lider Tipleri Ve Özellikleri

	Tabii Tip	Sürücü Tip	Diplomat Tip	Gerçek Tip
Sıfatları:	Bürokrat	Otokrat	Manevracı	Tam
Hitap Şekli:	Onlar	Ben	Sen	Biz
Güdüsü:	Şahsi güven	Kuvvet ve prestij	Kendisinin yükselmesi ve tanınması	Bütün grubun yükselmesi
Düşünce Yönü:	Kaide ve mevzuatla ilgili	Kendi şahsı ile ilgili	Menfaat sağlayacak şahıslarla ilgili	Ekibi ve amacı ile ilgili
Amaçlar:	Bir sistemin geliştirilmesi	Kendi şahsının geliştirilmesi	Menfaat sağlayacak şahısların geliştirilmesi	Ekibin geliştirilmesi
Denetleme Esasları:	Resmi	Teknik	Psikolojik	Sosyal
Otorite Kaynağı:	Talimat	Kendisi	Yüksek şahıslar	Ekibi
Öğrenmede Esas:	Hataların düzeltilmesi	Tecrübe	Takdir ve ceza	Benlik şuuru ve öğrenme arzusu
Astlardan Beklediği:	Resmi ve seyrek	Tenkitçi ve teferruatçı	Gayri resmi	Dostane, yakın ve sık
Haberleşme:	Sevmez	Tek taraflı	Sun'i, iki taraflı	İçten, iki taraflı
Astların Hakkında Düşündüğü:	Yok	Olumsuz	Şahsi menfaat güder	Ekibini düşünür
Astlarla İlişkisi:	Resmi	Hâkim	Kaypak	Tamamlayıcı
Ekibin Morali	Durgun ve gevşek	Düşmanca	Rekabet hisleri hâkim	İşbirlikçi ve yüksek

PERSONELİ HAREKETE GEÇİREN GÜDÜLER

Management Cross-Section'dan

Personelinden tam manasıyla faydalanmak isteyen her amir, onları harekete geçiren şeylerin, güdülerin neler olduğunu bilmek zorundadır. Ancak bunu iyi bilen amirler onları heyecanla çalıştırabilir, onları güdüleyebilirler.

Psikologlar çalışan insanları 6 ana psikolojik gruba ayırırlar. Bu grupları ve onlara giren personele ne şekilde davranılması gerektiğini aşağıda veriyoruz.

1- Emniyet arayan personel

Para, sıhhat, fikir ve mütalaa bakımından çok ihtiyatlıdırlar. Günlerini önceden planlarlar. Sık sık nasihat ve fikir sormayı severler, hiçbir zaman riske girmek istemezler.

Onlan önceden iyice hazırlamadan yeni ve yabancı bir işe vermeyiniz. Çünkü onlar orada kendi kendilerine bir rol bulacak kadar kendilerinden emin değildir. Onlara sık sık yeniden güven aşılayınız.

2- Mükemmellik isteyen personel işi tam yapabilmek için büyük fedakârlıklarda bulunurlar.

Başarıları ile övünürler ve kimsenin o işi kendileri kadar mükemmel yapamayacağına inanırlar.

Onlara çok güç görevler veriniz. Çünkü onlar basınç altında daha çok başarı gösterirler. Mümkün olduğu kadar az serbestlik veriniz.

3- Kendisine önem verilmesini isteyen personel

Bunlar üstlerine sayısız tekliflerle gelirler ve fikirlerinin kabul edilmesi için hiçbir tartışmadan kaçınmazlar. Eğer kendilerine önem verilmeyen bir ortamda çalışmak zorunda kalırlarsa, verimleri düşebilir.

Onlara önem veriniz, arada bir bir kompliman yapınız. Onlar, kendi meslektaşlarına, hak ettikleri zaman, sahnenin ortasında yer vermeyi öğrenmedikleri takdirde üst şevki idare makamları için iyi bir aday olamazlar.

4- Sorumluluk seven personel

Kendilerinin yerlerinin hiçbir surette doldurulmayacağına inanır ve şeflerinin şehir dışına çıkmasını dört gözle beklerler ki, yalnız başlarına istedikleri işleri istedikleri gibi yapabilsinler.

Onlara sorumluluk verin, fakat yetkilerinin sınırlarını çok iyi ve sıkı tespit edin. Aksi takdirde en ufak bir fırsatta yerinize geçebilirler.

5- Prestij arayan personel

Onlar en son gelişmeleri izler ve kendilerinin bir uzman sayılmasını arzu ederler. O konuda bilgileri olmasa bile, her soruya cevap verirler. Kendi seviyelerinden üstün kişileri birbirine katmaktan çok hoşlanırlar.

Onlara önem verildiğini hissettiriniz. Bunu kendilerine hissettirdiğiniz oranda daha iyi çalışırlar.

6- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel

Onlar herkes, hatta yabancılar tarafından bile sevilmesini isterler ve bazen başkaları yardım için, kendi görevlerini ihmal ederler.

Onlara karşı nezaketle muamele ediniz. Kaba bir tenkit onları kırabilir ve en aşağı bir ay süre ile onlardan faydalanılmasına engel olabilir.

Dudakların söylemekten çekindiğini gözler haykırır.

Will Henry

KÖTÜ İDARECİLERİN UZUN HİKÂYESİ

Anthony JAY

Çılgın Kral Lear, idaresizliği dillere destan olmuş idarecilerin başında gelir. O bir roman kahramanıdır. Fakat tarih, yapılmaması gereken şeylerin gerçek örnekleri ile fazlasıyla doludur. Bu kaba hataları incelemekle, belki gelecekte, aynı hatalara düşmekten kendimizi kurtarabiliriz.

Tolstoy, Anna Karanin'in başında "bütün mutlu aileler birbirlerine benzer, fakat mutsuz her aile kendine göre başka bir yönden mutsuzdur", der. Aynı şekilde iyi liderler de birbirlerine benzer, iyi sıhhatin bir cinsi, fakat hastalıkların türlü çeşitleri vardır.

Buna rağmen birçok devlet idarelerinde ve özel müesseselerde devamlı surette öyle kötü lider tiplerine rastlanır ki bunları sıra ile gözden geçirmek her bakımdan faydalıdır. Bir kere okuyanlar belki bundan ders alabilirler. Diğer taraftan esas prensip ve genel kanunlara uyulmaması yüzünden meydana gelen sonuçlar, bunların daha iyi anlaşılmasına ve takdir edilmesine yarayabilir.

Liderlik anlayışında yapılan bütün hataların en ilgincinin Kral Lear ile ilgili olanı olduğu görülmektedir. Bu çok hoştur, siz gene işletmenin başında en büyük idareci olarak kalırsınız fakat bütün yetkilerinizi tamamiyle iki veya üç işletme veya bölge müdürünüze devredersiniz. Onlar üzülürler ve terlerler, fakat bütün şan ve şeref size ait olur. Lear'ın farkına vardığı gibi, bölge müdürleri aksilenmeye başlar başlamaz, işler de karışmaya başladı. Bilindiği gibi bu durumda bölge müdürü rolünde olanlar Gonerail ile Regan, Albany Dükü ve Comwal idi.

Onlar Kral Lear'e yaptıkları işlerle ilgili herhangi bir bilgi vermeyi reddettiler (onu şatolarından kovdular) kendisinde kalmış olan son bir iki yetkiyi de, elemanı da (muhafızlarını da) elinden aldılar ve onu yalnız, güçsüz, kuvvetsiz ve insanların nankörlüğüne bağıra bağıra beddua eder bir halde bıraktılar. Aslına bakılırsa bu Shakespear'ın liderlik prensiplerinin derinliğine vakıf olmadığını gösteren misallerden biridir. Lear'e hayran olmamızı istemediği halde, kızlarının ve eşlerinin tabii olmayan davranışları karşısında şaşırıp dehşete kapılmamızı bekler. Dehşete kapılmamız akla yakın gelebilir, fakat şaşırmamızın ve bunu bir sürpriz gibi karşılamamızın yeri yoktur. Çünkü onların davranışları ne olursa olsun, bu yetki ve liderlik

anlayışı bakımından anormal değildir, insanın, birçok aile fertlerinin Lear'ınkilerine nazaran çok daha iyi geçinebileceğini ummasına rağmen, Lear bunu kendisi istemişti.

Üzüntü ve sorumluluk yetkiye ait bedelin bir parçasıdır. Gerçek yetki, ne çalışma esaslarımızı, ne de yetki alanınızı açıklayan belge ve muhtıralarda değil, pratikte gerçekten başardığınız şeydedir.

Şefin sekreteri, kralın metresi gibi, elinde hiçbir yetki bulunmadığı -veya hiç olmazsa başkalarına kâğıt üzerinde gösterebileceğiniz cinsten herhangi bir yetkiye sahip olmadığı- halde büyük bir kudrete sahiptir ve bunu kullanabilir. Aynı şekilde büyük bir dairenin veya şirketin başı da kuramsal olarak birçok yetkiye sahip olduğu halde Lear'ın yetkisiz kaldığı gibi, yetkisiz kalabilir.

İktidar sahibi olmak demek, başkalarının sizin yetkinizi kabul etmesi, size karşı direnmeye teşebbüs ettikleri takdirde kendilerinin başarısızlığa uğrayacaklarını ve sizin başarı kazanacağınızı bilmesi demektir. İşte bundan dolayı Kral Lear tipinde bir şef çok geçmeden Goneril ve Regan'ın, üretim müdürü ve pazarlama müdürünün, kendi direktiflerini dinlemediklerinin farkına varacak ve işgal ettiği makam dolayısıyla halen sahip olduğu biricik yetkinin onları kovmak olduğunu anlayacaktır. Fakat böyle bir karar verdiği ve onları kovmaya kalktığı takdirde onların yeni gelişmekte olan rakip bir müessesede daha iyi bir iş bulacakları ve giderken de dairelerinde kilit noktalarında bulunan on iki kıymetli elemanı da beraber götürecekleri hiçbir şüpheye yer bırakmayacak şekilde açıktır.

Eğer Kral Lear tipi şef bir de yönetim kuruluna hesap vermek zorunda ise, o zaman bütün yetkileri elinden gitmiş demektir. Hatta hisse senetlerinin yüzde yüzüne sahip olsa bile durumu ümitsizdir. Çünkü onun yapacağı iki şey vardır, ya yenilgiyi kabullenir veya bir Samson rolünü kabul eder ve firmayı mahveder. Fakat Samson tarihte büyük bir trajedi kahramanı olmasına rağmen, idareci bir baş olarak feci başarısızlığa uğrayacak bir tiptir.

Rahatlık ile liderlik bir araya gelmeyen iki terimdir. Lider, en güç kararların sorumluluğunun kendisine ait olduğunu ve bütün üzüntülerin, ne kadar büyük olursa olsun, sonunda onun omuzlarına yüklenebileceğini, fakat onun kendisinin üzüntü ve sorumluluklarını hiçbir zaman başkalarına devredemeyeceğini herkesin kesin surette bilmesini sağlamalıdır.

İnsan bunu hürriyetlerinden, bağımsızlıklarından ve özelliklerinden yapacakları fedakârlıklarla öderler. Bu adeta liderin onlardan topladığı ve onların da seve seve verdikleri bir otorite vergisidir ki, bu onun bu yetkiyi uygulamadaki becerikliliğinin onlara sağladığı tatmin ile orantılıdır. Onlar kendilerinden alınan bu otoriteyi, liderin önemli bir savaşı kazanmak veya faydalı reformları yapmak için kullandığını gördükleri sürece, bu vergiyi vermekte devam ederler. Fakat onun bunu yanlış kullandığını, israf ettiğini veya boşuna harcadığını görürler ve aynı zamanda ona bir şey ödemeden de ondan kurtulabileceklerinin farkına varırlarsa, artık ona kolay kolay metelik vermezler.

Eğer insanlar şimdi en güçlü kararlan kendi başlarına almak zorunda kaldıklarının farkına vanrlarsa, Goneril ve Regan’ın anladıkları gibi, kendilerinin teşebbüs için liderden daha faydalı olduklarını anlamakta da geç kalmazlar. Basit bir denklem ile bu açıklanabilir:

Yetki + Sorumluluk = İktidar Yetki - Sorumluluk = İktidardan aynlma Roma İmparatoru Augustus, Lear’in tam tersi bir adamdı. O görünüşe aldırmadan gerçek kudret sahibi olmak istiyordu. Bu yüzden en belalı eyaletlerin çoğunun kumandasını bizzat elinde tutmuştu.

Belki bu, biraz da kendisinden başka birinin bu işi becerebileceğine inanmamasından ileri geliyordu. Fakat o imparatorluğun böyle en güç bir işinin sorumluluğunu ve imparatorluğunun en büyük ordusuna ait otoriteyi başka birine devrettiği takdirde, çözmeye çalıştığı problemden daha büyük bir problem yaratacağını pek güzel biliyordu.

İngiltere Kralı Aslan Yürekli Rişar kendi şahsi işinde birinci sınıftı. Fakat bütün teşkilatı yönetmenin daha geniş sorumluluklarını karşılamayı öğrenecek kadar büyümemiş idarecilerden biri idi.

O mükemmel bir askerdi, fakat kral olunca bunu bir türlü bırakmadı. Haçlı Seferleri’ne katıldı ki, o zaman bir İngiltere Kralı’nın yapacağı işlerin herhalde en başında gelmezdi ve İngiltere’nin başına birçok belâlann gelmesine sebep oldu. Bundan başka Haçlı Seferlerin’de sarf ettiği para gülünç olacak derecede fazla idi ve teşebbüsün (memleketin) başka kısımlarında buna dehşetli surette ihtiyaç vardı. O büyük bir savaş kahramanı, fakat feci bir kraldı.

Endüstride Aslan Yürekli Rişar’lar çoktur. Onlar kendi ihtisasları ile ilgili dar ufuklarını bırakmayan insanlardır. İdarecilik makamına geçmeyi bir türlü beceremeyen satış işleri müdürleri en iyi misaldir. Başkalarının daha

tesirli satış yapabilmeleri için gerekli her türlü politikayı formüle edecek ve her şeyin devamlı ve düzenli bir şekilde yürümesini sağlayacak yerde, kendileri piyasaya çıkarlar ve bütün büyük müşterilere firmanın mallarını bizzat satmaya kalkarlar. Eğer onlar yüksek idareci mevkiine geçerlerse, mesleki lonca gururlan organizasyonun hakiki kusur ve eksikliklerini görmeye mani olacak kadar gözlerini kamaştınr. Bütün bunların, satış memurlannın eski günlerindeki kadar iyi olmadığından ileri geldiğine inanırlar.

Hakikaten ihtisas sahibi bir istihsal mühendisi veya iş plancısının, üretim müdürü, satış işlerinde başarı göstermiş bir memurun da satış müdürü durumuna geçmesi güç bir şeydir. Bu şimdiye kadar, bütün emniyet, şahsi değer ve şöhretinizin üzerine bina edilmiş olduğu mesleki bilgi ve ihtisasın bir an içinde bırakılması veya hiç olmazsa öneminin, bu işleri üzerine alacak ve bu mesleki bilgilere sahip olan başkaların! yönetmenin meçhul taleplerine nispetle azalması elemektir.

Mesleki bilgi ve ihtisas ne kadar yüksekse, ondan vazgeçmek de o kadar güçtür. Aslında herhangi bir meslek adamının kudretli bir idareci olabilmesi için onun kendi mesleğinin en üstün mükemmelliğine çıkmamış olması gerekir. Çünkü asıl mesele onun kendi mesleğini bütün problemin yalnız ufak bir parçası olarak görebilmesi ve öteki daire veya şubeleri kendi kontrolleri dışında kalan şeyler için tenkit etmemesidir. Bir üretimci olarak satışların, yanlış tahminler veya imalat resimlerinin hazırlanma kademesindeki eksik bilgilerden dolayı iyi gitmediğinden şikâyet etmekte haklı olabilir. Fakat rekabet durumu ortaya açık bir talep koyduğu halde kendisinden işlerin acele yapılmasının istenmiş olmasından şikayet edemez. Tabii genç Aslan Yürekli Rişar bunu böyle görmez. Başkalannın akıllıca veya delice davranışları hakkında hüküm, sırf kendisinin işini onların ne kadar kolay veya güç yapacaklan kıstasına göre verilir.

iyi bir lider cesaret verici raporlann geniş yığını içinde nasıl can sıkıcı bir haber parçasını çıkanp ele alırsa, öyle bir tip lider de vardır ki, yalnız huzur ve rahat veren haber kınnulannı görür. Yaklaşan felaketin bütün belirtilerine karşı devekuşu gibi, sıkı sıkıya gözlerini kapar.

Rus Çan Nikola II, karısının da paha biçilmez yardımlanvla, 1917’ye kadar içinde yaşamaya muktedir olduğu bir hayal dünyası kurmayı başarmıştır. Siz bütün bu belirtilerin hiçbir şekilde yanlış anlaşılmasına imkân olmadığını düşünmüş olabilirsiniz. Fakat o onları yanlış anlamaya ve

kendisini basit aynntılarla aldatmaya ve yanlış bir güven sağlamaya muvaffak olmuştur.

İnsanoğlunun içinde saklı, “kendi kendini aldatma” diye hayret verici gizli bir kuvvet vardır. Zayıf liderlerde felaket bunu dış yüzeye çıkarır. Onlar bir iki istatistiği, bir müşterinin bir mamul hakkındaki övücü birkaç sözünü, rakip bir firmanın karşılaştığı basit bir güçlük veya gerilemeyi önemserler. Geriye kalan hiçbir şeyi kafalanndan içeri sokmazlar.

Ayak takımı Winter Palace’in kapılarına geldiği halde bile, hâlâ hayal dünyasında yaşayan hatalı ve yanlış yöne götürücü, cesaret verici teşviklere inanmak isteyen birçok insanın bulunduğu görülmektedir.

Ufukta beliren fırtınanın neler getireceğini önceden gören ve ilgilileri uyaran insanlar, can sıkıcı budalalar sayılır ve toplantıdan ayrılır ayrılmaz, peri sultanının maiyeti arkasından onlarla alay edip kıkır kıkır gülerler. Bu şekildeki zayıf liderler genellikle dokunur dokunmaz her madeni altına çevirecek tılsımlı taşa, karşılaştıkları bütün hastalıkların basit bir ilacı bulunduğuna, tamamiyle inanırlar. “Görünen şeyler yanlıştır, hepsi bundan ibarettir. Karşılaştığımız bütün güçlükler haberleşme servisinin iyi çalışmamasından ileri gelmektedir, önemli bir şey değil”. Tıpkı Çar Nikola ve özellikle Çariçe’nin Raspotine bağlandıkları gibi, bir çok organizasyon liderleri de her derde deva bulacaklannı iddia eden bir sürü şarlatana inanırlar. Bunlar halkla ilişkiler danışmanı, bir şevki idare uzmanı veya herhangi bir kokteyl partide tanıştıkları yabancı bir “eminence grise” (saman altında su yürütülen bir müşavir) olabilir. Esrarengiz ilaç, yeni bir organizasyon şeması, bir elektronik beyin, kuvvetli bir reklam kampanyası veya herhangi büyülü bir plan olabilir. Bütün bunların uygulamalarından başarıya erişip erişilmediği daha tamamiyle anlaşılmadan, onların aslında ne için uygulandıklarını bile hatırlanamaz.

Hatta bu oldukça akla uyun bir şey bile olabilir. Fakat başta Nikolalar bulunduğu müddetçe en ufak bir başarı ihtimali bile yoktur.

Maalesef bunlar kötü lider tipleri veya iflasa giden yollann hepsi değildir. Eğer bu yazı korkunç şeylerle dolu bir oda veya gerçek tarihi vakaların anlatılmasından biraz daha fazla bir şey olacaksa, bütün bunlardan olumlu bazı temel prensiplerin ortaya çıkarılması gerekecektir ki, işte bunların en önemlileri şunlardır.

-En ağır sorumluluğu daima siz kendiniz almalısınız.

-Mesleki uzmanlık bilgilerinizin kendinizi savunmak için bir siper değil, ilerlemenizi engelleyecek bir set olduğunu hatırlayınız.

-Sizi üzecek ve düşündürecek delilleri meydana çıkarmaya çalışınız.

-Zamanınızın en önemli kısmını organizasyonundaki cn kudretli grubun arkasında geçiriniz.

-Problemlere bir teleskopla bakınız, mikroskopla değil.

Bir memlekette namus erbabı, en az namussuzlar kadar cesur olmadıkça, o memleket için kurtuluş yoktur.

İsmet İnönü

Sevgi ektiğimiz yerde sevinç büyür.

Shakespeare

Sıkıntı vermeyen bir ihtiyar, dosttan yoksun bir ihtiyar değildir.

Andre Maurois

Ökse otunun kurumuş meşe ağacının üzerinde çiçek açması gibi fikir de ihtiyarlıkta çiçeklenmelidir.

Biz başarılanınızdan çok hatalanmızdan öğreniriz. Hatalanmızı akıllıca ele alabilirsek, onlar ilerisi için bir başarı kalıbı olabilir. Budalaca hatalarla aynı hatalann tekran cezalandınlmalı. Dürüst hatalara karşı tolerans göstermeli. Sonuçlan feci olmayan cesaret hatalan takdirle karşılanmalıdır.

Bir büroda işlerin geç yapılması, uzun zaman kaybına sebep olması şunlardan ileri gelir: Büronun iş hareket planı iyi yapılmamıştır, masalar evrak ve dosyalarla doludur, herkesin okuyacağı çok şeyi vardır, evrak zamanında alıp götürülmemektedir. Genellikle karar vermede gecikme alışkanlık olmuştur.

R. Alec Macenzie

İNSANİ İLİŞKİLER VE LİDERLİK ÜZERİNE DÜŞÜNCELER I

İnsani ilişkiler konusu ele alınınca akla gelen ilk düşünce herkes için aynı şekilde uygulanabilecek sert ve kesin kuralların bulunmamasıdır. İnsanlar makine değildir. Basit bir düğmeye basmakla onlara istediğiniz şeyi yaptıramazsınız. Bunun nedenini de yüzlerine bakmakla anlayamazsınız. Onlar Ford otomobilleri gibi birbirinin aynı değildir, hepsinin ayrı ayn;

a. Harekete geçebilecek tutkuları,

b. Kınlabilecek gururları,

c. Bozulabilecek sinirleri

d. Gerçekleşmesini bekledikleri ümitleri vardır.

İşte insanları birbirinden ayıran ve anlaşılması güç yapan da budur. İnsanlarla geçinmek isteyen, onları yetiştirmek veya yöneltmek isteyen herkes onları anlamak zorundadır. Çünkü bir makineyi, tezgâhı, motoru veya fotoğraf makinesini iyi çalıştırmak ve onlardan iyi sonuçlar almak istiyorsak, onların nasıl işlediğini bilmemiz gereklidir. Fakat biz, çok kere, insanlara karşı göstermiş olduğumuz hareketlerde onların arzu ve düşüncelerini hiç anlamadığınız veya onlara önem vermediğimizi belli ederiz.

İyi ve insani ilişkilerin tek bir kuralını söylemek güçtür, f akat bütün dinlerin ve ahlak felsefesinin esasını teşkil eden ve “Altın Kural” diye adlanmış olan şu kural her zaman işimize yarayabilir.

Kendine yapılmasını istemediğin şeyi başkalarına yapma, sana hoş gelen şeyi sen de başkalarına yap!

Fakat, diğer taraftan insanları hareket ettikleri şekilde hareket etmeye sevk eden bazı güçlükler de mevcuttur. Bunlar, insanların temel ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden dolayı tezahür etmiş güdülerdir.

Ne kadar küçük ve önemsiz olursa olsun, her ferdin değişmeyen bir temel ihtiyacı vardır. O da “takdir edilmek”, “yani adam yerine konulmak” ihtiyacıdır. Hepimiz, başkalarının bize ihtiyaç duymalarını bekleriz.

Ailemizin, iş arkadaşlarımızın veya onlar için çalıştığımız kimselerin bizi takdir etmelerini, bize kıymet vermelerini ve iyi hareketlerimizden dolayı

bizi övmelerini isteriz.

4. Yaptığımız işin önemli olduğunu ve teşkilatımızın başarısına hizmet ettiği hissinin bizde uyandırılmasını isteriz.

5. Bizi ilgilendiren meselelerde bizim de fikirlerimizin alınmasını isteriz.

6. iş arkadaşlarımızın bize saygı göstermelerini isteriz.

ikinci temel ihtiyaç fırsat (imkân) dır.

7. Bize iyi iş yapmak fırsatı verilmesini,

8. En iyi yeteneklerimizi kullanmak imkânı verilmesini,

9. işimizde ilerlemek, mevki sahibi olmak, daha fazla kazanmak imkânlarının açık olmasını isteriz.

Üçüncü temel ihtiyaç emniyettir.

10. Yiyecek, giyecek ve sair ihtiyaçları karşılayacak kadar para bulmak için sıkıntı çekmemeyi,

11. Amirlerimizin iyi iş yaptığımıza güvendiğinden emin olmayı,

12. Normalşartlarda işimizde istediğimiz kadar kalabileceğimizin temin edilmesini isteriz.

Dördüncü temel ihtiyaç da "ait" olmaktır.

İnsanlar esas itibariyle sosyal bir karaktere sahiptirler. Biz hepimiz bir veya birkaç grubun bir parçası ve ilgili bulunduğumuz grupların önemli bir üyesi olduğumuzu hissetmek isteriz.

Kişisel Farklar:

Bütün bu temel ihtiyaçların herkes tarafından bilinmesine rağmen, onları aynı derecede kuvvetli hissetmez. Bazı şahıslar takdir edilmeyi "emniyetten" üstün tutarlar. Bazıları da "emniyeti" her şeye tercih ederler. Mesela üniversiteden çıkan henüz 2-3 sene olmuş*genç ve bekâr bir mühendis emniyetten ziyade ilerleme fırsatına önem verebilir. Fakat dört çocuğu olan ve evi ipotekli bulunan yaşlı bir memur da tam bunun aksi ile ilgili bulunabilir.

İnsanlar:

- Davranışlar

- Kabiliyetler

- istidat

- ilgililer

- Tecrübe

- Hisler gibi bir çok hususlarda

- Tahsil -Yaş

- Bilgi

- Beceri

- Bünye

- Dinsel inançlar birbirinden farklıdır.

Bir amir olarak, bu farkları bilmek suretiyle memurlarımıza vereceğimiz görevlerde ayarlamalar yapabilir ve onlardan daha iyi neticeler alabiliriz.

13. Mesela ağır parçaların kaldırılması ile ilgili işler kuvvetli bünyeli insanlara ihtiyaç gösterirler.

14. Fazla hassas insanlar devamlı baskı altında iyi çalınmazlar.

15. Çekingen insanlar her an yeni insanlarla tanışmayı gerektiren işlerde çalışmayı sevmezler.

16. Muayyen bir sahada ihtisas sahibi olan kimseler başka sahalarda severek çalışmazlar.

17. Alakalı oldukları konular ile görevleri arasında ilişki bulunmayan şahıslar verimli olamazlar.

18. El ve parmakları ile iş yapmayı beceremeyenler genellikle mekanik işlerde çalışmaktan hoşlanmazlar.

19. Şair ruhlu ve romantik insanlar bulaşık yıkamayı sevmezler!

İnsanların birbirleriyle ilgili farklarından şu neticeler çıkabilir:

20. Bazı insanlar ötekilerine nazaran çok daha çabuk hiddetlenirler:

- Bazı insanlar acele işlerde daha iyi çalışırlar.

21. Bazı insanlar acele, baskılı veya yabancı işlerde sıkılır, şaşırırlar.

22. Bazıları ötekilerine nazaran kendilerine daha fazla dikkat edilmesini isterler.

Biz kendimiz hakkında niyetlerimize göre, başkalarının hakkında da davranışlarına göre hüküm veririz. Bu da insanlarla beraber çalışan, onları

yönetenler tarafından hatırda tutulması gereken bir kuraldır.

İnsanlara İş Yaptırmanın Usulü

1. Her memura kendi durumunu bildiriniz. Periyodik bir şekilde iş bakımından ve grup içindeki değeriyle ilgili olarak onu aydınlatınız.

2. Takdir gereken yerde takdiri unutmayınız. Bu husus memurun işinde gösterdiği gelişme ile orantılı olmalıdır.

3. Yapılan değişiklikleri onlara önceden haber veriniz. Yapacağı işten haberi olan insanlar daha iyi çalışırlar.

4. Onları ilgilendirecek plân ve kararlarda onların da beraberliğini sağlayınız. Beraberlik işbirliğini kuvvetlendirir.

5. Onların itimadını kazanınız. Onların sadakat ve dürüstlüğünü ve size güvenmelerini hak ediniz.

6. Bütün memurlarınızı şahsen tanıyınız. Onların alakalanm, alışkanlıklarını, zayıf noktalannı öğreniniz.

7. Astlarınızın fikirlerini dinleyiniz. Onların da iyi fikirleri vardır.

8. Eğer bir memurun davranışı o an için normal değilse bunun sebebini arayıp bulunuz. Her davranışın bir sebebi vardır.

9. Mümkün olduğu takdirde arzulannızı öneri veya tavsiye şeklinde önceden herkese bildiriniz, insanlar genellikle itilmeyi sevmezler.

10. Yapılacak şeylerin nedenini daima açıklayınız. Neden yaptıklarını bilirlerse memurlarınız biri iş daha iyi yaparlar.

11. Bir hata yaparsanız, onu kabul ediniz ve af dileyiniz. Hatalannızı başkasının üzerine yüklerseniz, herkes sizden nefret eder.

12. Memurlarınıza her işin önemli olduğunu gösteriniz.

13. Yapıcı tenkit ediniz. Tenkitlerinizin sebeplerini ve hataları düzeltmenin yollarım gösteriniz.

14. Tenkitlerinizi onların yaptığı iyi şeyleri gösterdikten sonra söyleyiniz.

15. Amirler her zaman örnek olmalıdır. Siz, memurlarınızı nasıl istiyorsunuz, kendiniz de öyle olunuz.

16. Hareketinizde sabit olunuz. Memurlarınızdan ne beklediğinizi onlar bilsinler.

17. Memurlarınıza itimat gösteriniz. Böylece onların en iyi özelliklerini meydana çıkarabilirsiniz.

18. Uygun hedefler tespit ediniz. Memurlarınıza erişilebilecekleri hedefleri gösteriniz.

19. Memurlarınızdan biri hoşnut değilse, sebebini bulunuz. Birinin hoşnut olmaması bir çoğunun hoşnut olmamasına sebep olabilir.

20. Mümkün olduğu takdirde her yerde, her zaman, her türlü şikayetleri halletmeye çalışınız. Bir kişinin halledilmeyen şikayeti herkese tesir edebilir.

21. Memurlarınızı destekleyiniz. Yetki sorumluluğu takip etmelidir.

ŞEF MİSİNİZ, LİDER MİSİNİZ?

1. Şef korku yaratır
2. Şeflik antipati doğurur
3. Şef (ben) der.
4. Şef kabahati bulur.
5. Şef nasılı bilir.
6. Şeflik işi sıkıcı yapar.
7. Şef yetkiye dayanır.
8. Şef sürer.

- Lider güven telkin eder.
- Liderlik ise şevk ve heyecan.
- Lider (biz) der.
- Lider hataları meydana çıkarır.
- Lider nasılı gösterir.
- Lider işi enteresan kılar.
- Lider işbirliğine güvenir.
- Lider yönetir.

Liderlik

Liderlik bir sanattır. Bu sanatı öğrenmenin de bazı kural ve âletleri olmalıdır. Yalnız liderliği başka sanatlardan ayıran şey, bu kural ve âletlerin her lider için değişik olabileceğidir. Ortak özellikler yok değildir. Fakat bazılan tarafından başarı ile kullanılan teknikler, başkaları için o kadar başarı sağlamayabilirler.

Bununla beraber herhangi bir sanatı öğrenen bir şahıs, mesela bir ressam, ilk önce resimle ilgili bütün bilgileri kendisine mal etmeye, sonra da bunları tekniğe çevirerek ona hakim olmaya çalışacaktır. Ancak ondan sonra bu bilgi ve tekniği şahsi karakteristiğiyle kanştıracak ve böylece kendi üslûbu, hatta kendi "okulu" meydana çıkacaktır.

Her sanatta olduğu gibi liderlikte de kemal hiçbir zaman elde edilemez. Gelişme ve daha iyiye her zaman yer vardır. Liderlik tekniği değişen zamanlarla, değişen aletlerle günümüzün toplumumuzun ideallerindeki farklara göre ve onlarla beraber değişmelidir.

On yedinci yüzyılın başarılı bir lideri bugün aynı düşünce tarzına bağlı kaldığı takdirde başarılı bir lider olmayabilir.

Bugünün psikoloji, sosyoloji ve öteki ilgili alanlarda yapılan bilimsel araştırmalar eskiden kabul edilen tekniklerin köhneleşmiş ve değiştirilmeye muhtaç olduğunu meydana çıkarmıştır. Bu, liderliğin muhakkak bir şahsın yaptığı şeylerle ölçülemeyeceğini, elde ettiği sonuçlara tabi olduğu manasına gelir.

Bu, liderlik tekniğinin hiçbir kıymeti olmadığı manasına gelmez. Bilakis liderlik bilgisi ne kadar büyük olursa, onu başarıya götürecek metot ve teknikleri seçmek ve geliştirmek şansı o kadar fazla olur.

Bilginin kıymeti vardır. Tekniğin de kıymeti vardır. Metotların da kıymeti vardır. Bununla beraber son neticeler, liderliğe ihtiyaç gösteren bir makama gelmiş olan şahsın başansı veya başarısızlığını ortaya koyarlar.

Tesirli Bir Liderliğin Genel Sonuçlan Nelerdir:

1. Hizmetin yapılması.

2. Hedeflere erişebilmek için eldeki bütün kaynaklardan faydalanmak.

3. İstekli ve işbirlikçi bir işgücü yaratmak.

4. Kabiliyetli, eğitim görmüş bir işgücü geliştirmek.

5. Sessiz ve ahenkli çalışan bir örgüt meydana getirmek.

6. Organize ve amacı belli bir işgücü geliştirmek.

7. İlerlemeye inanan ve devamlı olarak kendi kendini ıslah eden bir işgücü yaratmak (ki bu yukarıdaki faktörlerin genel bir özetidir)

Bir bayan, Einstein'a teorisinin hakikaten doğru olduğuna inanıp inanmadığını sordu:

"Ben doğru olduğuna inanıyorum," dedi Einstein. "Fakat o ancak 1981 yılında ben öldükten sonra ispat edilebilecek."

- Neden? O zaman ne olabilir ki?

- Eğer ben haklıysam Almanlar benim Alman olduğumu iddia edeceklerdir. Fransızlar da Yahudi; eğer haklı değilsem, Almanlar Yahudi,

Fransızlar Alman olduğunu söyleyeceklerdir.

İNSANİ İLİŞKİLER VE LİDERLİK ÜZERİNE DÜŞÜNCELER II

İnsan Topluluğunun Geçirdiği Dönemler:

Barbarlık : Öteki adam benim düşmanımdır, onun

Kölelik için yok edilmesi lazımdır. : Öteki adam ele geçirilmeli ve benim hizmetime sokulmalıdır.

Hizmetkârlık : Öteki adam ufak bir karşılık mukabilince bana hizmet etmeli, fakat

İyilik daha başka bir şey istememelidir. : Öteki adam, fena bir duruma düştüğü

Velilik zaman yardım edilmelidir. Fakat sebebini araştırmaya lüzum yoktur. : Öteki adama yardım edilmeli ve bakılmalıdır. Fakat bunun derecesini

Beraberlik ben tayin ederim. : Öteki adama da emeklerinin

Mütevellilik karşılığında bir şey verilmeli ve ona yardım edilmelidir.

: Sorumlu olduğum şey bana ait değildir. Ben başkalarının yararına onu geliştirip idare etmekteyim.

: Öteki adam aslında olduğundan çok daha kabiliyetlidir. Onu tam enerji ve verimle çalışması için geliştirmek benim vazifemdir.

Liderlik

A. Demokrasi liderler rejimidir.

Lider, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özelliklere sahip olan bir şahıstır.

Liderlik, insanların davranış ve hareketlerine tesir etme sanatı, insanları idare etme kabiliyetidir. “Teknik ve taktik kurmayların işidir. Ruh ve morali veren liderdir”. Marşal Foch.

B. İnsan tipleri arasında lider:

Belirli bir zaman sonra tamamiyle suya gömülüp batacak bir ada halkı arasında 3 düşünce tarzı olan insanlar bulunabilir:

1. En yüksek tepeye çıkıp dua ile vakitlerini geçirenler.

2. Son günlerini eğlence ile geçirenler.

3. Bundan sonra su altında yaşamak imkânları araştıranlar. İşte liderler bu tip insanlardır.

C. Büyük liderlerde ortak özellik:

1. İnsanları anlamak.

2. İnsanları sevmek.

3. Bütün çabaları ile kendilerini bir tek gayeye adamış olmak.

D. Hayatın problemlerine karşı insanların kendi kendilerini ayarlamaları ile ilgili dört tip.

Lider olumlu tiplerden çıkar:

Devlet adamlığı, Liderlik

1. Direkt yaklaşım (olumlu):

Başarısızlığın sorumluluğunu kabul eder. İşin aksi bir yön almasına kızmaz.

İkinci derecede iyi bir şeye razı olur.

Muhakkak kafasına koyduğu yoldan gitmekte ısrar etmez.

Ölçülü ve anlayışlıdır.

2. Kaçmak için bahane bulma (olumsuz):

Güç işi başkalarının sırtına yükler.

Başkalarını kabahatli bulur.

İşleri geciktirir.

İhmalkârdır.

Karar vermekten kaçınır.

Zayıf yardımcılar kullanmaktan hoşlanır.

Yetkilerini homurdanarak, sorumluluklarını serbestçe verir.

Mevki ve unvana önem verir.

Daima bağırır ve canı sıkıktır.

Ekseriya kaba konuşur ve küfreder.

Çoğu zaman sıhhati bozuktur.

Başkalarını kötülemek için kılı kırk yarar.

3. Geri çekilme (olumsuz)

Kendisine herkesin büyük bir saygı göstermesini ister. Sinir buhranları geçirir.

Kaprislidir.

Kendisinin gözetlendiğini sanır.

Başkalarından fazlası ile şüphe eder.

Dedikoducudur.

Eleştiriye hiç tahammülü yoktur.

Alıngandır.

Sekreterin ekseriya, kendi yerine düşünmesine müsaade eder.

Misal

İşe giderken otomobili bozulan adamın dört tipe göre davranışı:

1. Derhal tekerlek değiştirir, işi halleder ve yoluna devam eder.

2. Otomobili orada bırakır, bir taksi alır, işine gider, oradan tamirhaneye telefon eder.

3. Kabahati oğlunda, garaj ustasında veya trafik memurunda bulur. Kızar.

Yakın bir yerden oğluna, sekreterine telefon eder. Otomobille alakalanmalann ve işe geç geleceğini söyler.

4. Otomobili olduğu yerde bırakır. Bir gazinoya gider, bu vesile ile bir şeyler içmek ve işi asmak imkânını bulduğundan içinden memnundur. Birinin karbüratörünü tıkadığı veya tekerleğine çivi batırdığına inanır.

Yüksek İdare Mevkisinde Liderlik

A. Bugünün yüksek idare amirini ilgilendiren yeni ve önemli sorunlar:

1. Öteki faktörlere oranla personel giderleri.

2. Birçok özel mesleki bilgi ve beceri alanında insan gücü eksikliği (yetişmiş eleman noksanlığı).

3. Şevki idare problemlerinin çözümünde insani çabanın bir bütün olarak bir yerde toplanmasına olan ihtiyacın gittikçe artması (Ciddi sonuçlar doğurabilecek bir görevin planlanma ve uygulanma işini artık kimse tek başına üzerine alamaz).

4. Teknikte, otomasyon, elektronik, çekirdek fiziği vs.'nin getirdiği yeniliklerin meydana çıkardığı yeni ve kompleks problemler.

5. Ticari, sanayi ve devlet müessese ve teşebbüslerinin muazzam ölçüler almasının meydana çıkardığı ademi merkeziyet ve bunun yanında koordinasyon ve kontrol güçlükleri.

6. Teşkilat piramidinin tepesinden tabanına kadar, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı haberleşme imkânlarının sağlanması.

7. İnsani ilişkiler ve halkla olan ilişki konulannın gittikçe daha fazla önem kazanması.

B. Yüksek idarede liderliğin uygulanması:

1. Liderin müesseseye karşı olan sorumluluğu:

a. Sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendisini bedence ve kafaca sağlam tutmak.

b. Şevki idare şartlarını gözönünde tutarak objektif düşünmek. Kendi menfaati ile veya şahsiyetle ilgili görüşlerden kaçınmak.

c. Kendi fonksiyonunun derhal ve yakın vade içinde ele alınması gereken amaçlan kadar, uzun vadeli amaçlannı da hesaba katmak.

d. Kendisini ilerideki daha büyük sorumluluk ve hizmetler için hazırlamak.

e. Gerek emrinde çalışanlann ve gerek iş arkadaşlarının saygı ve güvenini kazanacak şekilde davranışlannı ayarlamak.

2. Liderlerin astlanna karşı sorumluluğu:

a. Her işe en uygun adamı seçmek.

b. Emrinde çalışanlara sağlık bakımından rahat ve huzur içinde iyi iş çıkarabilecekleri uygun bir ortam sağlamak.

c. Onları görev ve sorumluluklarını tam yapabilecek şekilde yetiştirmek.

d. Yetki ve sorumluluk sınırları içinde onların serbestçe hareket edebilmelerini sağlamak.

e. Yaptıkları işlerden onları sorumlu tutmak.

f. Normal iş karşılığında onların dürüst bir ücret almalarını ve normalin üstünde başarı gösterenlerin (maddi ve manevi) takdir görmelerini sağlamak.

g. Para ve mevki bakımından kendilerine imkân ve fırsat verilmesini sağlamak.

h. Onlara düşündükleri şeyi serbestçe söyleyebilme ve şahsi teşebbüslerini çekinmeden kullanma imkânını vermek

3. idari liderliğin ödülleri:

a. İnsanın inandığı amacın elde edilmesi için yapıcı bir katkıda bulunmak ve bu amacı onunla ilgili olanlann yararına göre şekillendirmek imkânını kazanması.

b. İnsanları, ellerinden gelen en büyük işlerin yapılmasına teşvik etmiş olmaktan doğan manevi tatmin.

C. İdari liderin başarı şartları:

1. Bugünün yüksek icra amiri bir diktatör değil, bir lider olmak istiyorsa, üç şeytani cazibeden kendisini uzak tutmalıdır:

a. Eski meslek hayatının teknik sahasında çalışmaya devam etmek cazibesi.

b. Heyecan verici işletme kararlarına katılma arzusu.

c. Kontrol işlerinde ayrıntılara girmek isteyen insani eğilim.

2. İdari liderliğin başarısını sağlayan üç faktör:

a. insanlara karşı ilgi ve sevgi.

b. Şahsiyetli olmak.

c. ilmi ve mantıki çalışan bir kafa.

3. Bütün çalışmaların temel çabası, çalışmak ve iş başarmak heyecanının takdir edildiği ve en kıymetli şeyler olarak tanındığı bir hava yaratmak ve dalgacılarla, kaytarıcıların birer parazitten başka bir şey olmadığını açıkça göstermek olmalıdır.

4. Eğer bir insanın düşünceleri iyi ise, o hem kendisi hem de onunla ilişkisi olanlarla ahenk içindedir.

5. Genel bakımdan büyük idari liderlerin karakteristikleri şunlardır:

a. İnsani cezaları karıştırabilmek ve şahsi çekişmeleri ortadan kaldırmak.

b. Başkalarına içlerindeki en iyi kabiliyetleri meydana çıkarabilecek şekilde heyecan vermek ve onlara daha büyük başarı sağlayacak meydan okumaları kabul ettirmek.

c. Astlarına karşı vefakârlık göstermek ve onların da bu özelliklerini geliştirmelerini sağlamak.

d. Beraber çalıştığı insanlara onların kendisinden daha büyük meziyetlere sahip olduğunu hissettirme kabiliyetine malik olmak.

e. Bağlı olduğu müessese için lüzumlu ve her şeyin onunla kaim olduğu hissini yenmek.

f. İnsanlara koruma ve gelişmeye lâyık kıymetler olarak bakmaktan doğan anlayış.

D. Yüksek amirlerin başarısızlık sebepleri:

1. Hemen hemen bütün yüksek amirler kendilerinin çok iyi birer psikolog olduklarına kânidirler. Yalnız çok büyük psikologlar insan davranışı hakkında ne kadar az şey bildiğimizi bilirler.

2. Bazı yüksek amirler insanların akimdan geçeni bildiklerine inanırlar.

Sonuç: “Siz personel ilişkileri uzmanlan beni sıkıyorsunuz. Ben bir adamla 5 dakika havadan sudan konuşurum, sonra onun ne kadar iyi bir memur olduğunu anlarım.”

3. Personeline şüpheci bir gözle bakmak, “bu elemanlarla iş yapılmaz” zihniyeti.

a. Ben kendimden ve senden başka kimseye inanmam. Bazen senden de şüphe ettiğim olur.

b. Öteki adam sana bir şey yapmadan sen ona yap.

c. Ben her şeyi kendim göreceğim. Bana sormadan sakın bir şey yapma.

d. Dünya her gün gittikçe daha da berbatlaşıyor.

e. Kimseye güven caiz değildir. Ben yetkilerimi böyle budalalara verecek kadar akılsız değilim.

f. Satın alacağım her şey pahalılaşıyor, satacağım her şey de ucuzluyor.

g. Ekseriya biz en kötü memura en iyi muamele ederiz.

h. Siz ne kadar alçalırsanız, ben o kadar yükselirim.

i. Eğer bir iş tam yapılacaksa, onu benim yapmış olmam lazım.

j. Ben onu hiçbir zaman beğenmedim, hiçbir zaman da beğenmeyeceğim.

k. Sevemedim bir türlü şu Dr. Fel'i. Sebebini ben de bilmiyorum. Yalnız şunu çok iyi biliyorum ki, sevmiyorum şu Dr. Fel'i.

1. Ben hiçbir zaman kanıtlara metelik vermem, kendi kararımı kendim veririm.

m. Sana şunu anlamanı tavsiye ederim ki, burada şef benim. (Aslında o da bundan emin değildir.)

n. Eve yemeğe gitmeye hazırlanan aksi bir adamın zihniyeti: "Eğer karım saat tam altıda yemeği sofraya getirmemişse, gösteririm ona gününü. Eğer getirmişse bir lokma bile yemem."

Bütün bunların sonucu menfi görüşün tam olarak yerleşmesidir.

4. İnsanlar hakkında hüküm verirken yanlış ölçü kullanmak, peşin hüküm:

a. Sarışınlar inatçıdır.

b. Esmerler beyazlardan daha kavgacıdır.

c. Geniş alınlılar zeki olurlar.

d. Küçük kulaklılar hasis olurlar.

e. Yüzünden zeki olduğu anlaşılıyor.

f. Gözleri fıldır fıldır, ona güvenilmez.

g. O bir caniye benziyor.

h. Ben bir insanın yüzünden yalan söyleyip söylemediğini anlanm.

i. Bir kere suç işleyen, her zaman işler.

j. Bütün aile öyledir, o da onlara benziyor.

k. Onlar basit insandırlar.

Bütün bu ölçüleri biz her gün bilmeden, bilinçaltımızdan, insanların davranışlarını tahmin etmek için kullanırız.

5. Aşağılık duygusu

Liderlerden beklenen özelliklerin özeti

1. Karar vermek.

2. Sinirlerine hâkim, kararlarında sabit olmak.

3. Tolerans.

4. Etrafında ona her şeyin söylenebileceği bir serbestlik havası yaratmak.

5. Layık olduğu takdiri görmediği halde inandığı şeyde sonuna kadar devam etmek.

Son Söz

Lider yığınlarının yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, kısacası karakteri etrafındaki insanlardan üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlarla olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran, onları heyecanlandıran, yürüten, onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır.

İYİ LİDERLİK SANATI

Liderliğin en iyi tanımlarından biri ve nitelikleri Kanada Royal Bankası tarafından yayınlanan bir bildiride şöyle açıklanmadadır:

"İdareci dünyanın en nadir türlerinden birine mensuptur: Lider. Bir grubun karışık bir problemi anlayabilmesine hizmet etmek ve bunu çözebilmek için grubun işbirliğini sağlamak, idareciliğin en yüksek şekillerinden biridir ve ödülü de büyüktür. Bu bir şahsı hem nüfuz sahibi, hem de icraatçı yapar.

Aceleci bir tavır ve kumanda edici bir ses, iyi bir liderliğin alametleri değildir. Lider 'haydi başla!' demez, 'başlayalım', der. O yol gösterir ve herkesten daima bir adım ileridedir. Onun elinde bayrak vardır, kırbaç değil.

'İşini bilir bir idareci müessesenin çıkarlarının bir bekçisidir'. Onun teknik bilgisi, geniş ve aydın bir görüşü, yüksek derecede şakadan anlayışı ve esprisi vardır. İnsani ilişkilere kıymet verir. O yalnız akıllı bir adam değil, aynı zamanda bütün şahsiyet sahibi bir insandır.

İyi bir liderliğin gerektirdiği akli ve ahlaki güce sahip olan insanlar, başkalarının ırkına, rengine, inancına, milliyetine ve özelliklerine karşı büyük tolerans gösterirler. Diğer taraftan onlar kendilerinde; aksilik, mızmızlık, sabırsızlık, ani öfkelenme, bir primadonnaya vergi davranışlar, kibir, iltimas veya kararsızlık gibi hallere hiç dayanamazlar.

İdareci uysaldır. Dairesinde yapılan işleri değişen şartların ışığı altında inceler ve tekrar inceler. O daima esasa parmağını basar, ne yapılması gerektiğine karar verir, bütün ilgililerin neyi ve nasıl elde etmek istediğini anlamalarına çalışır. Emrindekilerin işlerinde nasıl ilerlediklerini izler.

Bu, temkin, dirayet, tolerans, cesaret, enerji ve sebata ve bütün aksiliklere ve hayal kırıklıkları karşısında işleri ileri götürmek kabiliyetine ihtiyaç gösterir."

LİDER OLMAK İÇİN NE LAZIMDIR?

General Mark CLARK

Bütün hayatım boyunca, bir asker ve bir eğitimci olarak elle tutulmayan bu esrarengiz şeyi aramakla uğraştım. Bütün uluslar da bitip tükenmeyen bir çaba ile onu arıyorlar. Çünkü o büyüklüğün hatta hayatta kalabilmenin bir anahtarıdır. Elle tutulmayan bu şey, liderlik adıyla tanınan o heyecanlı ve şaşırtıcı vasıftır. İngiltere'nin en büyük askerlerinden biri olan Mareşal Montgomery onu, "Erkek ve kadınlan müşterek bir gaye uğrunda harekete geçirmek iradesi ve kabiliyeti" diye tanımlar. Bu kabiliyeti nasıl tarif ederseniz edin, gerçek olan şudur ki, hiçbir zaman ondan elde kâfi derecede mevcut değildir.

Suçlu çocuk ve gençler nerelerde en çoktur? Lider olmayan ailelerde. Gecekondular en çok nerelerde müzminleşir? Lideri olmayan şehirlerde. Hangi ordular sendeler, hangi partiler başarısızlığa uğrarlar? İyi yönetilmeyen, iyi bir başa, lidere sahip olmayanlar.

"Liderler doğarlar, yapılmazlar" şeklindeki eski bir sözün aksine liderlik sanatı öğretilebilir ve öğrenilebilir. Acaba liderlerde özel olan vasıflar nelerdir? İşte aşağıda temel vasıf saydıklarımı sıralıyorum:

Güven: Eger bir liderin kendine güveni yoksa, kimsenin de ona güveni olamaz. Fakat güvenin alın teriyle kazanılması lazımdır. Böyle bir güvenin meydana gelmesi ancak insanların, liderin meslek hayatının bir döneminde derece derece elde ettiği eğitim, tecrübe ve maharetten doğan bir yetkiye sahip olduğuna kanat getirmesiyle kabildir.

İki bin sene önce, Hannibal, 60.000 kişiden ve bir sürü fiilden oluşan ordusunu her an yolunu kaybettiren o müthiş kar fırtınaları içinde Alpler'den geçirerek askerlik tarihinin en cür'etli yürüyüşü sonunda Romalıları bozguna uğratacağına inanıyordu. Nefsine olan bu güveni ona babası büyük Kartaca Generali Hamilcar aşılamış ve beslemişti. O oğlunu taktik ve stratejide o kadar iyi yetiştirmişti ki, eski dünyada savaş lideri olarak ona eş olacak kimse yoktu.

Enerji: Bir lider izdaşlarının istediği her şeyi, hatta daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. O daha fazla çalışmak, daha fazla düşünmek,

herkesten fazla tehlikeye göğüs germek, herkesten fazla yük yüklenmek ve herkesten fazla yürümek zorundadır.

Bu enerji içten gelir. Metodizmin kurucusu John Wesley zayıf, kuru, 1 metre 60 cm. boyunda küçücük bir adamdı. Fakat her sabah saat dörtte kalkar, ilk vaazını beşte verir ve altıda yola çıkardı. Her gün at üstünde 60, 70 mil kadar gider ve onu dinleyen herkese vaaz ederdi. Geceleyin mum ışığında kitap yazar veya ilahiler bestelerdi. 87 yıllık ömründe bir gün bile kendini düşünüp görevini bırakmadı. Bu yüzden insanlar onu sevdiler ve arkasından gittiler.

Zamanını seçmek: Bu akitlik, hayal kuvveti ve ileri görüşün bir birleşimidir. Woodrow Wilson, “Hiç kimse zamanın eskittiği düşünceleri düşünmekle, kendi kuşağını yönetmeye muvaffak olamaz”, demişti. Wilson’un kendi hayatı bunun en dramatik delilidir. Memleket tam hazır durumda iken o Birleşik Amerika’yı Birinci Dünya Savaşı’na sokmuştur. Fakat sonra Amerika’nın Cemiyeti Akvam’a girmesinde ısrar ettiği vakti, memleket daha buna hazır değildi ve onun bütün çabası boşa gitti. Lider aynı, memleket aynı idi, fakat zaman yanlış seçilmişti.

Berraklık: Bir lider mantıki hükümlere varmak, alternatifleri tartmak ve karar vermek zorundadır. Bundan sonra da düşüncelerini açık ve berrak bir şekilde ifade edebilmelidir. “Düşünebilen,” diyor Pericles, “fakat düşündüklerini ifade edemeyen adam düşünmesini bilmeyen bir adamla aynı seviyededir.”

Sebat: Cesaret beş dakika daha fazla dayanabilme kabiliyetidir. Liderlerin yalnız kendisi bu kabiliyete sahip olmakla kalmamalı, o bunu başkalarına da açıklayabilmelidir. Batı dünyasının zamanımızdaki en büyük lideri muhakkak ki Winston Churchill idi. O herkesi hayal kırıklığına düşürebilecek anlarda bile halka hakikati söylemekten çekinmemiştir. Biri onun için “Tarihte hiçbir kimsenin, bu kadar feci bir karanlık gerçekleri söylemesine rağmen, milletine böyle kuvvet ve coşkunluk hissi, hatta neşe verdiğini hatırlamıyorum”.

Cüret: Bu kuvvetli bir erkekçe karakteristik cesarete çok yakındır, fakat ondan daha dinamiktir. O tehlikelere atılma isteğinin, her an yeni tecrübelere girişmeye hazır olmanın ve hata yapma düşüncesini hor gören ve reddeden yüksek bir iyimserliğin ifadesidir.

Birinci sınıf liderlerin hepsinde bu özellik vardır. Théodore Rooswelt, “Daima alaca karanlıkta yaşadıkları için zafer ve yenilginin ne olduğunu

bilmeyen, ne sevinç duyabilen, ne de ızdırap çeken o fakir ruhlarla aynı sırada bulunmaktansa, muazzam güçlüklere atılmak, şan ve şeref getiren zaferler kazanmak, hatta başarısızlığa uğramak bile daha iyidir” der.

İlgi: Hayat tecrübem bana öğretmiştir ki, insanlar kendilerine ve problemlerine gerçekten ilgi gösterdiğine kani olmadıkları kimsenin arkasından gitmezler. George Washington savaşın bütün sefaletine adamları ile beraber dayanmış, bütün güçlükleri onlarla paylaşmıştır. Gerçekten başkaları ile ilgilenmek hayal gücü ile ileri görüşün bir işaretidir ki, bunların ikisi de liderliğin ana maddelerindendir.

Ahlak: Taviz kabul etmeyen bir dürüstlük ve kuvvetli şahsi bir ahlâk duygusu, “takdire itaat”, işte bunlar bir liderin benliğinin tam içinde yerleşmiş olması gereken vasıflardır. Askeri okul ve kolejlerin görev, şeref, Allah ve vatan sevgisine bu kadar önem vermelerinin sebebi budur. Çünkü onlar bilirler ki kaya gibi sert ahlaki bir temele sahip olmadan insan etkili bir lider olabilecek şekilde kendisinden emin olamaz.

inanç: Her şeyin üstünde ve her şeyden fazla bir lider kendi adamlanna ve onları yönelttiği amaca inanmak zorundadır. Napoleon’un taburlarına olan güveni hiçbir zaman eksilmemiştir. Bir kere Toulon’un alınması sırasında bir bataryanın öyle tehlikeli bir yere yerleştirilmesini emretmiştir ki, kurmayları itiraz ettiler. “Böyle bir bataryada savaşmak intihardır” dediler, “hiçbir asker bunu yapamaz.” Napoleon şöyle bir levha yazılmasını emretti: “Korkusuz insanların bataryası” Toplar hiçbir zaman boş kalmadı.

Liderliğin bu gibi vasıflarının gelişeceği bir iklim meydana getirmek için ne yapmalıyız? Cevabı ana babaların bunu yapmaları gerektiğidir. Bu hayatın daha başlangıcında aile ocağında yapılmalıdır.

Mesela ilgiyi ele alalım. Bu vasfın tohumları daha bir çocuk okula gitmeden çok önce ekilmelidir. Bu sınırlı görevlerin başarılı bir surette sonuçlandırılması ile başlar. Övmek yardım eder. Örnek göstermenin ve öğretmenin de yardımı olur, fakat çocuğunuzun gerçekten üstün başarı göstermesini istiyorsanız, bunların ötesine geçmelisiniz. Onun hangi alanlarda alâka ve kabiliyetli olduğunu araştırmalı ve bunları teşvik etmelisiniz. Bu sahalarda ona yol göstermeli, zaman ve ilginizi ondan esirgememelisiniz, kendinizden ona bir şeyler vermeye istekli olmalısınız. Aile ocağında bazı değerler bulunmasına dikkat etmelisiniz: Saygı, iftihar, vefa, şeref ve haysiyet. Konuşma ve eylem bu gibi şeyleri yansıtmalıdır. Hayat sonucu şüpheli, amacı belli olmayan bir mücadele değil, muhteşem

bir imtiyaz, gelecek kuşaklara teslim edilmeden önce parlak bir alevle yanması gereken bir meşale olarak açıklanmalıdır.

Kimse lider olmanın kolay bir şey olduğunu sanmasın. Çok kere o insanı yalnız bırakan güç bir iştir. Nietzsche'nin söylediği gibi "Zirveye doğru çıkıldıkça hayat güçleşir, soğuk artar, sorumluluk çoğalır". Bütün bunlara rağmen başarının hiçbir teminatı yoktur.

Fakat zirveye erişenlerin tehlikeyi göze alanlann, bilinmeyene meydan okuyanlann ödülü de muazzamdır. Kennedy şöyle yazmıştı: "Mutluluk, hayatta mükemmellik ve fazilet hatlan boyunca insanın bütün güçlerini amaca erişecek şekilde harekete geçirmesidir". İşte bir liderin aradığı ve çok kez bulduğu mutluluk budur. Eğer içimizden yetecek kadar insan bunu anlar ve ona güre yaşarsa, Milletimizin geleceği emin ellerde olacaktır.

İnsanların bazen birbirlerine söyleyecek sözü yoktur, ama yine de konuşurlar.

Senancour

Bir bilgisizi kanıtlarla yenmek olanaksızdır.

William G. Mc Adoo

Çok konuşmayınız, herkesin gözünden düşersiniz.

Hz. Ali

Eğer bir insan onu rüyasında görmeseydi, başka bir insan onun yapılabileceğine inanmasaydı ve başka biri de onun yapılmasını istemeseydi göklere değecek hiçbir şey yapılamazdı.

Charles F. Kettering

İŞE TAM ADAMINI BULMA SANATI

Peter F. DRUCKER

Bir şevki idare uzman olan yazar "Başarılı Amir" adlı kitabında, "bir adamın zayıf yanlarına aldırma, bütün dikkatini onun kuvvetli yanlarına çevir, bunu yapabilirsen, hiçbir zaman yanlış hareket etmezsin," der. Bütün büyük idareciler ve iş adamları bu felsefeyi benimsemiş ve uygulamışlardır. Başarılı olmak isteyen her amirin beraber çalışacağı kuvvetli bir takıma ihtiyacı vardır. Böyle bir takım ise ancak bu prensipten faydalanmak suretiyle bir araya getirilebilir. (N.O)

Başarılı bir amir elindeki gücü verimli olarak kullanabilen bir amirdir. Hiçbir sorumlu şeyin zayıf noktalar üzerine bina edilemeyeceğini bilir. Sonuç alabilmek için elindeki bütün kuvvetli taraflardan, yardımcılarının, üstlerinin ve kendisinin gücünden faydalanmak zorundadır. Teşkilatların biricik amacı mevcut güçleri bir iş yapabilecek hale getirmektir.

Yüksek bir amirin karşısına ilk çıkan güçlük, kadroları güçlü şekilde doldurmaktır. Verimli bir amirin görevi adam tayin ederken veya memurlarını daha yüksek pozisyonlara terfi ettirirken daima "o adamın yaptığı işi" esas almak olmalıdır. Kadroları doldururken amaç, zayıf yanlan azaltmak değil, kuvvetli yanları çoğaltmaktır.

Lincoln, yeni başkomutanı General Grant'in içkiyi biraz fazla sevdiği şeklinde yapılan bir imaya, "eğer içtiği içkinin markasını bilseydim, bütün öteki generallere de birkaç fıçı yollardım" cevabını vermiştir. O muhakkak'ki içkinin zararlarını herkesten iyi bilecek kadar bu hususta tecrübeye sahipti, fakat bütün öteki generaller arasında yalnız Grant tek başına zafer kazanmasını bileri ve beceren bir komutandı. Gerçekten de Grant'ın başkomutanlığa atanması Kuzey-Güney iç savaşının şeklini değiştirdi. Bu etkili bir tayindi. Çünkü Lincoln onu savaşlarda başarı kazanma kabiliyetine sahip olduğu için sevmişti ve herhangi bir zayıf yanı bulunmadığı için değil.

Lincoln bunu tecrübe ile öğrenmişti. Çünkü önce seçtiği generallerin esas nitelikleri, büyük hiçbir zayıf yanları ve kusurları olmamasıydı.

Lincoln'un karşısındaki Güneylilerin başkomutanı Lee de yardımcılarını güçlü insanlardan seçiyordu. Generallerin her birinin açıkça göze çarpacak

kadar büyük zayıf yanları ve kusurları vardı. Fakat Lee bunları görmemezlikten geliyordu. Hepsinin şu veya bu şekilde kuvvetli bir yanı vardı ve işte Lee'nin önem verdiği ve faydalandığı bu kuvvetli yandı.

Generallerden biri -tarih öyle anlatıyor- Lee'nin emirlerine aldırmamış, onun bütün planlannı altüst etmiş ve bu da ilk defa olmuyordu. Kolay kolay öfkelenmeyen Lee bu sefer kendini tutamamış, bağırmış çağırmıştı. Kızgınlığı geçtikten sonra yaverlerinden biri nezaketle, "niçin onun elinden komutanlığı almıyorsunuz?" diye sormuş. Lee adeta şaşırmış bir tavırla başını çevirmiş ve "ne garip bir soru," demiş, "o her şeye rağmen elinden iş gelen, iş yapan bir adamdır."

Bir adamın işi değil de yapamadığı şeyleri dikkate alma eğilimini gösteren ve bu yüzden zayıf yanlardan kaçınmak, fakat kuvvetli yanlardan verim almaya çalışmak istemeyen bir amir, aslında zayıf bir amirdir. Çünkü böyle bir amir başkalarının kuvvetli olmasını kendisi için bir zayıflık telâkki eder. Fakat hiçbir yüksek amir şimdiye kadar astlarının kuvvetli ve verimli olmasından dolayı zarar görmüş değildir.

Ünlü Çelik Kralı Andrew Camegi'nin mezar taşına yazılması önerilen şu kitabeden, bir insana amir olarak söylenecek daha büyük bir övgü olmadığı gibi aynı zamanda, başarılı bir amirliğin ondan iyi bir reçetesi de yoktur. "Burada kendisinden daha iyi insanları hizmetinde kullanmasını bilen bir adam yatıyor".

Evet, o adamlardan her biri şu veya bu cepheden Camegie'den "iyi" idi. Çünkü o onların iyi taraflarını aramış, bulmuş ve meydana çıkarmıştı. Onun çelik fabrikalarının başındakiler özel bir alanda daha iyi insanlardı. Carnegie ise onların arasında başarılı bir şefti.

Başarılı amirler bilirler ki onların astları iş yapmak için oraya gelmişlerdir. Bundan dolayı para alırlar, amirlerini şahsen memnun etsinler, onlara sempatik görünsünler diye değil.

Bir primadonna seyirci toplamayı becerdiği müddetçe, ne kadar kaprisli olursa olsun, tiyatro müdürü onu hoş karşılar. Birinci derecede değerli bir profesör veya parlak bir bilginin fakülte toplantılannda dekanla arasının iyi olmaması bir şey ifade etmez. Dekanın görevi profesör veya bilginin vazifelerini verimli bir surette yapmasını sağlamaktır. Aslında dekan bunun için para almaktadır ve idari alandaki anlaşmazlıklar bu önemli vazifenin karşısında çok küçük ve ucuz kalır.

Başarılı amirler hiçbir zaman, “Acaba o benimle geçinebilir mi?” diye sormaz. Onun soracağı soru “Acaba onun elinden ne iş gelir?” Bize ne gibi bir katkıda bulunabilir?” dir. Yoksa, “Acaba elinden gelmeyen şeyler nelerdir?” değil. Akla gelmesi gereken ilk soru, daima şu olmalıdır: “Onun herkesten daha mükemmel yapabileceği şeyler nelerdir?” Bunu sormayan bir amir, yardımcısının yeteneksizliğini önceden kabul etmiş demektir. Hayatta başarı göstermiş her amir o iş için karşısına çıkan adamın ilk önce en iyi ne yapabileceğini soran ve sonra bunu yapmasını ondan isteyen amirdir.

Zayıf noktalan ön plana alan bir düşünce tarzı teşkilâtın maksadım tamamiyle temelinden çürütür. Fakat bir teşkilat o şekilde idare edilebilir ki, zayıf noktalar iş alanı dışında bırakılır ve kişisel kusurlar olarak kalır. Örneğin iyi bir vergi muhasebecisi, çok geçimsiz bir insan olabilir. Fakat ona teşkilat içinde başkaları ile teması olmayacak şekilde kendi kendine tek başına çalışabileceği bir oda verildiği takdirde, o da orada mükemmel bir memur olarak işini görebilir. Böyle bir muhasebecinin esas işinin vergi hesaplannı yapmak olduğunu takdir edebilen bir amir, onun insanlarla geçinme kabiliyetinin azlığına önem vermez.

Bütün bunlar bilinen basit şeylerdir, fakat acaba neden yapılmaz?

Bunun esas sebebi yüksek bir icra amirinin doğrudan doğruya vazifesinin, bir adamı yerleştirmek olmamasıdır. Onun vazifesi, bir işi, boş bir kadroyu doldurmaktır. Bundan dolayı yapılacak şey insanın kendisinden başlamak ve onu yapacak bir adam aramak olmalıdır. Fakat bunü yapatken yanlış bir yola sapmak ve “ehveni şer” (kötünün en zararsızı) kabilinden en az uygunsuz olan, fakat meziyetleri bakımından çok eksik olan birisini seçmek çok kolaydır. Bunun kaçınılmaz sonucu işlerin orta kaliteli insanlarla dolmasıdır.

Buna karşılık genellikle tavsiye edilen “tedavi”, işleri eldeki şahıslara uygun olacak şekilde tıraşlamaktır. Fakat bu tedavi hastalığın kendisinden daha fenadır. Belki bu çok ufak ve basit bir teşkilâtta yapılabilir. Normal olarak işler objektif olmalı ve şahıslara göre değil, hizmete göre tespit edilmelidir.

Bunu bir sebebi de bir teşkilat içindeki bir işin tanımı, yapısı ve pozisyonunda yapılacak her değişikliğin bir zincirleme tepki meydana getirmesidir. Bir teşkilatta mevcut işler birbirine bağlı ve birbirleriyle ilgilidir. Bir işteki tek bir adamın yerinin değiştirilmesi gerekti diye

herkesin iş ve sorumluluğu değiştirilmez. Çünkü bir tek adamı yerleştirmek için ondan fazla insanın yerinden alınması ve oraya buraya atılması sonucu ile karşılaşılabilir.

Bu yalnız bir hükümet dairesi veya büyük bir şirket gibi bürokratik bir teşkilat için geçerli değildir. Herhangi bir şahsın bir üniversitede biyokimya dersiyle ilgili bir başlangıç kursu verdiğini düşünelim. O bilgin bir adam olmalıdır ve böyle bir adam da bir uzman olacaktır. Fakat kurs genel nitelikte bir kurs olmak zorundadır ve öğretmenin ilgi ve eğilimleri gözönünde tutulmadan esas basit bilgileri verebilmelidir. Öğretilecek şeyi öğrencilerin ihtiyaçları tespit edecektir ki bu objektif bir ihtiyaçtır. Her öğretmen de bunu böyle kabul etmek zorundadır. İşlerin şahsi değil, objektif olması için daha basit bir sebep vardır. Bu, teşkilatı muhtaç olduğu değişik insanlarla donatmanın biricik yoludur. İşleri şahıslara göre uydurmak daima kayırmalara yol açar ve yukarı makamlardan gelebilecek herhangi bir öneriye boyun eğmeye sebep olur. Doğru dürüst hiçbir teşkilât bunlara tahammül edemez. Personelle ilgili kararlarda eşitlik, tarafsızlık ve dürüstlük ister. Aksi takdirde teşkilat ya en iyi adamlarını kaybeder, yahut da onların çalışma zevkini öldürür.

Peki, öyleyse, işleri şahıslara uydurmak tehlikesine düşmeden başarılı idareciler nasıl kuvvetli bir takım teşkil edebilirler?

Genellikle bunun üç kuralı vardır:

1. Bir kere onlar işlerin tabiat ve Allah tarafından yaratılmış sabit şeyler olmadığını kabul ederler. Bütün işlerin hata yapan insanlar tarafından tespit edilmiş olduğunu bilirler. Bu yüzden daha baştan itibaren “imkânsız” işleri meydana çıkarmak için çaba sarf ederler.

Bu gibi işlere çok sık rastlanır. Genellikle kâğıt üzerinde dehşetli mantıki gözükürler. Fakat onları yapacak insan bir türlü bulunamaz. Bir çok yüksek vasıflı şahıs arka arkaya o işe verilmiş fakat hiçbiri onu becerememiştir. Altı ay veya bir yıl sonra iş onları yenilgiye uğratmıştır. Neden? Muhtemelen böyle bir iş olağanüstü bir adam için ve onun şahsi kabiliyet ve micazına göre düşünülmüştür. Genellikle böyle bir iş, bir tek şahısta bulunmasına imkân olmayan yetenek ve istidatların bir karışımına ihtiyaç gösterir. İşte bu yüzden de yapılamayan bir iş olarak kalır. Onu yapmak isteyen her insanı da “öldürür”.

Kural basittir: Arka arkaya iki veya üç şahsı yenilgiye uğratan her iş, o şahıslar bundan önceki işlerinde başarılı olmuş olsalar bile, insanların

yapacağı bir iş değildir. Değiştirilmeli, yeniden ele alınmalıdır. Pazarlama konusunu ele alan her kitap, mesela satış işlerinin, ilan ve mamullerinin ıslahı konuları ile müşterek olarak aynı pazarlama yöneticisinin emrinde bulunacağım söyler. Fakat çok çeşitli piyasa ürünleri yapan büyük imalatçıların tecrübeleri bu gibi bir işin bir tek şahıs tarafından yapılamayacağını göstermiştir. Çünkü bu iş bir tek adamda bulunmasına imkân olmayan çeşitli şahsiyet ve kabiliyetlere ihtiyaç hissettirir.

Başka bir misâl bugünün milletlerarası ticaretle uğraşan büyük müesseselerinin dış ticaret genel müdür yardımcısıdır. Üretim Ve dışarıya satış, şirketin bulunduğu memleket ile ilgili iç satışlarına nispetle önemli bir yekûn tutmaya başlar başlamaz, ki bu genel satışın beşte birinin üstüne çıkması demektir, böylece bütün dış satış işlerinin bir tek şahıs tarafından yönetilmesi imkânsızlaşır. Bu iş “insan öldürür” sıfatını kazanır.

İşin yeniden gözden geçirilip düzenlenmesi gerekir. Ya dünya çapında mamul gruplarına aynlarak, her birinin başına sorumlu bir yönetici getirilir, (Hollanda’da Philips’in yaptığı gibi) veya ana piyasaların genel sosyal ve ekonomik karakteristiklerine göre bir bölüm yapılır. Mesela esas iş üç ayn işe bölünebilir. Bunlardan biri endüstri memleketleri, biri gelişmekte olan memleketler, bir üçüncüsü de gelişmemiş memleketlerle ilgili işler olabilir. Birçok büyük kimya mamulleri fabrikaları bu yoldan gitmektedirler.

Başarılı bir yönetici her şeyden önce işlerin iyice düzenlenmiş olup olmadığına bakar. Tecrübesi ona bunun böyle olmadığını söylerse, imkânsızı mümkün kılacak bir dahi aramak hevesine kapılmaz; işi yeniden tertipler ve değiştirir. Çünkü o bir teşkilatın başarıya kavuşmasında dehanın bir ölçü olmayacağını bilir. Bunun ölçüsü ancak sizin ve benim gibi ortalama insanlara olağanüstü işler yaptırabilme kabiliyetidir.

2. Kuvvetli bir takım kurmanın ikinci kuralı her işi, herkesin hevesle isteyeceği bir iş, büyük bir iş yapmaktır. İnsanın işi öyle olmalıdır ki, ona daimi bir şevk ve heyecan versin ve içinde bulunan bütün gücü meydana çıkartabilsin.

Bununla beraber bu, büyük teşkilatların çoğunun politikası değildir. Genellikle onlar işleri büyük tutmayı tercih ederler. Eğer insanlar her istenilen anda özel bazı işler için biçilmiş ve hazırlanmış olsaydı, belki bu doğru olabilirdi. Biz iş kadrolarımızı gelişigüzel gelen insanlarla dolduramayız. Zamanla en basit işlerin bile nitelikleri değişebilir. Hatta bazen birden bire veya giderek hiçbir gelişme göstermeden. İşte o zaman

böyle bir işte tıpa tıp alıştırılmış olan insan yeni işe uymayan biri olabilir. Fakat eğer iş büyük ve daha baştan itibaren arzu edilen, aranan bir iş ise, onu yapan insanın beraber yükselmesini ve değişen durumun taleplerini karşılamasını mümkün kılacaktır.

Bu kural insanın bilhassa ilk işine çok uygun düşer. Kuvvetli tarafı neredeyse onu tamamiyle geliştirebilmesi için ona her türlü imkân sağlanmalıdır. Bir insanın ilk işinde kendisine bütün meslek hayatı boyunca rehberlik yapacak olan standartlar verilir. O ilk olgun işine girinceye kadar kendi başına bir yaptırma fırsatına sahip olmamıştır. Okulda bütün gösterdiği kabiliyetler gelecek için birer vaadden başka bir şey değildir. İş başarmak ancak gerçek bir işle mümkündür. Bu ister bir araştırma laboratuvarında, ister öğretmenlikte, ister ticaret hayatında, ister devlet hizmetinde olsun. Gerek işe başlayanın kendisi ve gerek teşkilatın bütün öteki ilgilileri, arkadaştan ve amirleri için meydana çıkanlması gereken en önemli şey, onun ne yapmaya gerçekten gücünün yettiğidir.

Kendisi için bunun kadar önemli başka bir nokta da, gerçekten tam yerine düşmüş olup olmadığım veya en uygun işte çalışıp çalışmadığının mümkün olduğu kadar çabuk bulmasıdır. Bir teşkilat için tam güce sahip olan genç bir adam, dıştan aynı görünen başka bir teşkilâtta tam manasıyla başarısızhğa uğrayabilir.

Bu yalnız değişik cins teşkilatlar için doğru değildir. Aynı cinsten olan teşkilatlar için de bir gerçektir. Ben aynı değerleri taşıyan ve aynı katkılara önem veren birbirinin aynı iki büyük ticari müesseseye daha tesadüf etmedim. Bir üniversitenin bir fakültesinde mutlu olan, başarılı bir çalışma yapan bir öğretim görevlisi, başka bir fakülteye geçince kendisini kaybolmuş, mutsuz hisseder ve başarısızlığa uğrar.

Bir insan bir müessesede 10 yıl veya daha fazla kaldı mı, oradan ayrılmak gittikçe güçleşir, bilhassa fazla verimli olmayanlar için. Bunun için her genç erkenden kendi kendine sormalıdır: “İşim ve bulunduğum pozisyon bana tam uygun mudur?"

Fakat eğer başlangıçtaki iş çok küçük ve kolaysa ve kendi kabiliyetlerini meydana çıkaracak yerde tecrübesizliğinin ortaya çıkmasına neden olursa, o zaman bu suale cevap veremeyeceği gibi bu suali bile soramaz. Genç ya çabukça oradan aynlmak zorunda kalır veya süratle aksi, şüpheci, her şeyin kötü taraflarını gören ilerlemiş bir orta yaşlı olur çıkar. Her yerde yüksek idareciler yanlannda çalışan ve büyük bir ateşle işe atılan gençlerin çok

geçmeden sönmüş bir muma dönmelerinden şikâyet ederler. Fakat burada asıl kabahatli olan onlardır. Onlar işleri çok fazla küçültmekle ateşi söndürmüşlerdir.

3. Başanlı idareci, kuvvetli tarafların daha da kuvvetlenmesi için zayıf taraflan sineye çekmek gerektiğim bilir.

Tarihte kendinden başkasını düşünmeyen, kendini beğenmiş ve aynada gördüklerine karşı hayranlık duyan yapıda olmayan çok az büyük komutan vardır (Tabii bunun tersi doğru değildir; kendi büyüklüğüne inanmış birçok asker de vardır ki, tarihte büyük komutan olamamıştır). Aynı şekilde bütün arzusu ile başkan veya başbakan olmak istemeyen politikaçı da devlet adamı olarak pek hatırlanmayacaktır. O usta değil, olsa olsa faydalı bir kalfa olacaktır. Daha fazla olabilmek için dünyanın veya hiç olmazsa kendi memleketinin ona ihtiyacı olduğuna ve her şeyin kendisinin iktidara geçmesine bağlı olduğuna inanacak kadar kendini beğenmiş olan bir adama ihtiyaç vardır. (Tersi gene doğru değildir) Eğer çok ciddi bir durumda komuta kabiliyetine ihtiyaç varsa, o zaman kuvvetli bir lideri seçmek ve fazla gururlu olduğuna bakmadan onu olduğu gibi kabul etmek lazımdır. Tabii uşağının gözünde büyük olan hiçbir büyük adam yoktur. Fakat burada kabahat büyük adamda değil, uşağın anlayışsızlığındadır. Çünkü o, adamın tarih sahnesinde oynaması için seçildiği rolün icap ettirdiği özel görev ve kabiliyetlerle hiçbir ilgisi bulunmayan günlük basit huy ve davranışlarını görmektedir.

Bundan dolayı verimli bir idareci şöyle soracaktır: “Bu adamın başlıca bir alanda gücü var mıdır? Bu güç görevine uygun mudur? O bir alanda yüksek bir başarı gösterirse, bunun belirli bir etkisi olacak mıdır?” Eğer bütün bunlara verilecek cevap “evet” ise, o zaman hiç duraksamadan o adamı o işe tayin edecektir.

Verimli idareciler “Bu adamın gitmesine müsaade edemem, o olmazsa bütün işlerim durur” şeklindeki düşünme tarzına pek değer vermezler. Çünkü onlar zamanla “gidince işlerin duracağı, bu yüzden müessese için ayrılmasının imkânsız olacağı” bir şahıs için üç açıklama şekli bulunduğunu öğrenmişlerdir. Aslında o kabiliyetsizdir ve yalnız taleplere karşı özen ile korunabildiği takdirde yaşayabilir; onun kuvveti kendi ayakları üzerinde durmayı beceremeyen zayıf bir amiri suni surette desteklemek için kötüye kullanılmaktadır; veyahut onun kuvveti ciddi bir problemin ele alınmasını

geciktirmek, hatta onun mevcudiyetini saklamak için kötüye kullanılmaktadır.

Bu durumların her birinde, o adam yerinden alınmalıdır, hem de derhal. Aksi takdirde, onun sahip olabileceği bütün kuvvetli taraflar yok edilmiş olur.

Yüksek bir idareci, şefinin “o olmazsa işlerimiz yürümez” diye bahsettiği bütün memurlan otomatik işlerinden almıştır. “Bu ya zayıf bir üste, zayıf bir asta veya her ikisine birden sahip olduğum anlamına gelir,” dedi. “Onun için hangisinin zayıf olduğunun ne kadar önce farkına vanrsak, o kadar iyi”.

Diğer taraftan yaptığı işte başarı gösteren şahsın kendine en iyi uyan işe terfi ettirilmesi de değişmez bir kural olmalı-, dır. Bunun için “bu adamı yerinden ayıramayız.” “Oradaki memurlar onu pek iyi karşılamaz. “Biz hiçbir zaman işletmede tecrübe görmemiş bir adamı böyle bir mevkie getirmeyiz” gibi mütalaalara pek fazla kulak verilmemelidir. Yalnız iş en bilgili ve becerikli adama verilmekle kalmamalı, aynı zamanda iyi iş yaptığını ispat etmiş bir adamdan da böyle bir fırsat esirgenmemelidir. En verimli teşkilâtı yaratan şey, problemlerin yerine fırsatları gözönünde tutarak kadroları doldurmaktır. Böylece heyecan ve müesseseye bağlılık yaratılmış olur.

Diğer taraftan her yüksek idarecinin görevini devamlı olarak yüksek bir yetenek göstermeden yapan herkesi -bilhassa her müdürü- işinden ayırması vazifesidir. Böyle bir adamın devamlı olarak yerinde kalması diğerlerini de bozar. Bu, onun kendi yanındakilere ve bütün teşkilata karşı dürüst bir davranış değildir. Her şeyin üstünde bu adamın kendisine karşı mânâsız bir gaddarlıktır. O kendisinin işe uygun olmadığını bilir. Kendi kendine bunu ister kabul etsin, ister etmesin. Böyle bir işte kalmakta devam eden ve yavaş yavaş baskı ve yorgunluğun mahvetmediği hiçbir adam görmedim.

İkinci Dünya Savaşı sıralarında General Marshall vazifesini mükemmel bir şekilde yapamayan her generalin derhal görevinden alınmasında ısrar ederdi. Onun mantığına göre böyle olmayan bir generalin olduğu yerde kalmasına müsaade etmek, bir subayın komutası altındaki erlere ordunun ve milletin borçlu olduğu sorumlulukla bağdaşamazdı, “onun yerine koyacak başka adamımız yok” şeklindeki cevaplara kesin olarak şu karşılığı verirdi: “Esas mesele sizin, onun görevini tam yapamadığını bilmenizdir. Onun yerine gelecek adamı bulmak bundan sonra düşünülecek bir konudur.”

Fakat bir taraftan da Marshall, bir adamı komutanlıktan almanın kendisinden ziyade onu tayin eden üst makamın hakkında bir karar verme manâsına geldiğinde de ısrar ederdi. “Bizim bildiğimiz bir tek şey bu görevin o adam için yanlış bir görev olduğudur. Tabii bu onun başka bir görev için ideal bir adam olmadığı manasına gelmez. Onu tayin etmiş olmak benim hatamdı. Şimdi onun ne yapabileceğini ve hangi işte başarılı olacağını bulmak benim vazifemdir”.

General Marshall 1930 yılları ortasında ilk olarak yetki sahibi olduğu bir makam işgal ettiği zaman Amerikan ordusunda faal hizmet için kâfi derecede genç tek bir general yoktu. İkinci Dünya Savaşı’nın geleceğini generalleri daha yüksek dereceli subaylardı. 1942’de o Amerika tarihinde en büyük ve en kabiliyetli bir generaller grubunu meydana getirmişti ki askeri tarihte en büyük eğitim başarılarından biridir.

Bir amir astlarının işlerinden de sorumludur. Aynı zamanda onun başkalarının kariyerleri üzerinde de yetkisi vardır. Kuvvetli tarafları verimli bir hale sokmak, bundan dolayı iktisadi verimliliğin çok üstünde bir şeydir. O moral bir kesinlik, yetki ve mevkiin bir sorumluluğudur. Her amirin, bütün astlannın kuvvetli taraflarını mümkün olduğu kadar üretici bir duruma sokması teşkilatına karşı olan borcudur. Hatta bundan daha fazla, onların içlerindeki cevherleri meydana çıkarabilmeleri için elinden geleni yapması bir insan olarak onlara karşı olan borcudur. Teşkilatlar da onların noksan ve zayıf taraflanna aldırış etmeyerek şahıslara kendi kuvvetli tarafları vasıtasıyla hizmet etmelidir.

Şefi nasıl idare etmeli?

Ben şimdiye kadar ne ticaret hayatında, ne devlet idarelerinde, ne de herhangi bir müessesede “astlarımı idare etmek benim için bir mesele teşkil etmez, fakat şefimle geçinmek için ne yapmalıyım?”, demeyen bir tek idareci görmedim. Aslında bu çok basit bir şeydir. Mesele şefin kuvvetli taraflarını verimli bir hale getirmektir.

Bu tabiatıyla şefe “yağcılık” etmekle yapılmaz. Başarılı bir amir şefinin de insan olduğunu kabul eder. (Gerçi genellikle zeki genç astlar bunu yapmayı pek güç bulurlar). Bizim gibi insan olduğu için onun da kuvvetli ve zayıf tarafları vardır. Onun zayıf taraflarını ön plana almak bir astın zayıf tarafları ile uğraşmak kadar boş ve gereksizdir. Verimli bir amir bündan dolayı “Şefim hakikaten neyi iyi yapabilir?”. “Şimdiye kadar ne gibi şeyleri gerçekten mükemmel yapmıştır?”, “Kendi kuvvetli taraflarını tam olarak

kullanabilmesi için neler bilmelidir?”, “Benim neyi yapmama ihtiyacı vardır?” sualleri sorar ve şefin yapamadığı şeylerden dolayı kendisini fazla üzmez.

Verimli bir idareci böylece bir insan olarak şefinin de başarılı olabilmek için özel yollar bulunduğunu bilir. O bu yollan anlamaya çalışır.

Bazı insanlar meselelerin bir sayfa içinde özetlemiş olarak kendilerine getirilmesini isterler. Başkalarının ise uzun raporlara ihtiyacı vardır. Bazıları herhangi yeni bir projenin daha başından itibaren işten haberleri olmasını isterler. Bazıları da işler “olgun” bir safhaya gelmeden kendilerinin rahatsız edilmesini istemezler. Eğer, mesela bir şefin kuvvetli tarafı politik kabiliyeti ise ve böyle bir kabiliyete hakikaten çok fazla ihtiyaç gösteren bir iş bahis konusu ise, o zaman işin ilk önce politik cephesini öne sürmek yerinde olur. Böylece meselenin tümünü daha iyi kavrar ve yeni bir politikanın izlenmesi için bütün kuvvetini etkili olarak kullanır.

Biz hepimiz başkalarının üzerinde uzmanız ve onları kendimizi görebildiğimizden çok daha açık görürüz. Şefin verimli olabilmesini sağlamak aslında kolay bir şeydir. Bütün mesele onun zayıf taraflarını bir tarafa bırakarak, kuvvetli taraflarının daha kuvvetli olmasını sağlamaktır. Bir amiri, şefinin kuvvetli taraflarının üzerinde çalışmak kadar çok az şey başarılı yapabilir.

İnsanların çoğu duvar, çok azı da aralarında köprü kurarlar.

D. Pire

İnsanların yalnız ekmeğe değil, şerefe de ihtiyacı vardır.

La Cordire

Söylediklerinizi duyurmak için kimseyi kolundan tutmayın. Çünkü insanlar sizi dinlemeye istekli değilseler, onları tutacak yerde çenenizi tutmanız daha hayırlıdır.

Lord Chesterfield

Belli bir yaştan sonra okumak kafayı yaratıcı araştırmalarından fazlasıyla uzaklaştırır. Çok fazla okuyan ve beynini çok az kullanan bir adam basit düşünmenin tembel alışkanlıkları içinde kalır.

Einstein

LİDERLERE OLAN İHTİYAÇ

Gazetelerde gün geçmez ki teknik yeni bir buluştan, yeni bir ilacın tecrübelerinden, ilimde yeni ilerlemelerden bahsedilmesin. Bütün bu yeniliklerin arkasında, insanlara bunları bulduran, onları bu yeni hamlelere teşvik eden liderler, idareciler ve öğretmenler saklıdır. 1950 yılında Amerika'da kimya ödülünü Chicago Üniversitesi Kimya Profesörlüğû'nden emekliye aynlan bir zat kazanmıştı. Her sene kimya alanında en önemli buluşu yapan kimyagere verilen bu ödül, o yıl 40 küsur senelik hocalık hayatında herhangi bir buluşu olmayan bir profesöre acaba neden verilmişti? Sebebi basitti. Çünkü Amerika'da o ana kadar kimya ödülünü kazanan ünlü kimyagerlerin hepsi bu yaşlı profesörün talebelerindendi.

Bugün bütün dünyanın üzerinde titizlikle durduğu ve fikir birliğine vardığı şey, her alanda lider olabilecek insanların yetiştirilmesidir.

Her idareci yanındaki insanları yetiştirmek, onlardan tam anlamıyla verim almak, onları seve seve çalıştırmak vazifesiyle karşı karşıyadır. Bugün sevk idare veya "idarecilik sanatı" diye yeni Ijir bilim, yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Artık Amerika'da büyük hastahaneleri eskiden olduğu gibi başhekimler yönetmiyor, üniversitelerde yüksek hastane şevki idaresi öğrenimi yapmış müdürler idare ediyor. Bütün silahlı kuvvetler sivil ve asker lider eğitimine önem veriyorlar. Yüksek paralar sarf ediyorlar ve en kıymetli profesörleri çağırarak onlara dersler, konferanslar verdiriyorlar.

Kısaca bir insan yalnız iyi bir mühendis, doktor, hukukçu, iktisatçı olmakla yüksek idareci ve lider olamıyor ve işte bu yüzden de bir çok müesseseler bu vasıfta liderlere sahip olamadıklarından rekabet savaşında geri kalıyorlar.

İyi işlemeyen müessese ve teşebbüslere bir göz atalım. Hepsinde eksik olan şey başlarında lider çapında kimselerin bulunmamasıdır.

Bu konunun kamuoyunda tartışılması herhalde çok faydalı olacaktır. Ben şahsen aşağıda arz edeceğim çözümün biricik ve iyi olduğunu iddia edecek değilim. Yalnız memleketin ilerlemesini, demokrasimizin devam etmesini ve nihayet bir gün asırlardır arzuladığımız şeye, batıya yaklaşmayı başarmak istiyorsak, herhangi şekilde olursa olsun bir seçme (selection) metodu kullanmamız gerekecektir.

Benim teklifim şudur:

Senelerden beri Avrupa'ya ve Amerika'ya tahsile gönderdiğimiz lise mezunu öğrenci sayısını şimdilik mesela % 50 nispetinde azaltalım. Bundan artacak dövizlerle esaslı bir seçmeye tabi tutulmak şartıyla (esasları ayrıca tespit edilebilir) her sene her daire ve müesseseden en az 50-10 sene çalışmış, kabiliyetli, hevesli, lisan bilir elemanlardan 30-40 yaşı arasındakileri Avrupa ve Amerika'ya gönderelim. Onlar orada ilgili daire ve müesseselerde tıpkı Japonlar'ın yaptıkları gibi, çok sıkı bir programa tabi tutularak lüzumlu bütün idari ve ilmi bilgileri toplasınlar. Bunu yaparken de kendi daire ve müesseselerini nasıl ıslah edeceklerini düşünerek, kendi konularında adeta bir doktora tezi niteliğinde bir rapor hazırlasınlar.

Ayrıntıları geçiyorum. Yalnız bundan sonra her müessesenin açılacak makamlarına bu elemanların en iyilerini seçerek geçirmesinin ana ve değişmez politikası olması gerektiğini ilave etmek isterim.

Türkiye'nin meselelerini ne yalnız mühendisler, ne hukukçular, ne de iktisatçılar çözebilir. Türkiye her alanda liderlere, bütün bu mühendis, hukukçu ve iktisatçıları kullanabilecek, hakkıyla idare edebilecek liderlere muhtaçtır. Aksi takdirde Avrupa ve Amerika'ya lise mezunu olarak gönderdiğimiz ve yüksek tahsil yaparak dönen gençleri kaçırmakta ve ümitsizliğe düşürmekte devam edip duracağız.

Alışkanlık bir halata benzer. Biz her gün onu meydana getiren ince iplerden birini dokuruz ve sonunda onu bir daha koparamayız.

Horace Marni

Hayatının mutluluğu düşüncelerinin niteliğine bağımlıdır. Oniın için buna dikkat et ve fazilete ve eşyanın tabiatına uymayan hiçbir düşüncenin kafanı işgal etmesine müsaade etme!

Marcus Aurelius

BÖLÜM 3

İNSAN VE EĞİTİM

İDARECİLERİN EĞİTİMİ

Yıllarca önce İran Devlet Demiryollan'nın davetlisi olarak bir inceleme gezisi yapmak üzere memleketimizden geçen Avusturya Devlet Demiryolları Genel Müdürü bu davetin sebebini anlatırken şöyle demişti:

"Şimdiki İran Devlet Demiryolları Genel Müdürü, Genel Müdür Muavini iken bir sene kadar yanımda Viyana'da staj görmüştür. Odamda masamın yanında onun için de bir masa koydurdum. Ne yaptımsa her şeyi gördü, nereye gittimse onu da götürdüm. Avrupa'lı bir Genel Müdür ne ile meşgulse o da onunla meşgul oldu. Kendisi öğrenilecek her şeyi öğrendi. Aradan seneler geçti. Şimdi İran Demiryolları Genel Müdürü'-dür ve neler yaptığını görmek için beni İran'a çağırdı. Ben de dağlan çok sevdiğim için bu vesile ile İran dağlarını da gezecek ve bol bol resim çekeceğim..."

İngiltere'de uzun zaman bulunmuş bir dostum Avam Kamarası'na yeni seçilen milletvekilleri için Kuzey İrlanda'da özel bir seminer mevcut olduğunu ve burada İngiltere'nin en mümtaz profesörleri tarafından Parlamentarizm'in tarihi, İngiliz ve sair milletlerin anayasaları, parlamentolara ait örf ve âdetler ve hareket tarzları hakkında çok esaslı konferansların verildiğini, böylece milletvekillerinin de bir eğitime tabi tutulduğunu söylemişti.

Yalnız okul eğitimine ve diplomasına dayanan bir sistemle hayatın gerçek problemlerini çözecek iktidarda insanlar yetiştirmek imkânsızdır. Bizde genellikle aşağı kademelerdeki elemanları yetiştirmek için kurslar vardır, fakat şube müdürleri, daire reisleri, genel müdür veya müsteşarların katılabilecekleri devamlı bir seminer mevcut değildir.

St. Lous'deki Bell Telefon Şirketi Personel Dairesi Şefi ile konuşuyordum. Bana birkaç gün sonra New York civarındaki şirin bir kasabada Bell Telefon Şirketleri'nin personel işleriyle ilgili yüksek memurlarının bir ay süreyle toplanacaklarını ve şirketin bu iş için kiraladığı otelde kendilerine hem her türlü vakit geçirme imkânlarının sağlanacağını, hem de Harvard Üniversitesi profesörlerinden seçkin bir grubun modern personel idaresi ve personel problemleri hakkında bir seminer yapacaklarını söylemişti.

Yüksek mevki işgal eden memurların başarı derecesini ölçmek için bir Amerikalı uzmanın tavsiye ettiği şu test de çok ilginçtir.

Amerikalı şöyle demişti: “Yüksek bir idarecinin değişik zamanlarda odasına giriniz veya buna imkân bulamazsanız, özel sekreteriyle konuşarak onun ne gibi şeylerle meşgul olduğunu tespit ediniz. Bazen netice almak için bir hafta kâfidir, bazen bu üç aya kadar uzatılabilir. Eğer o zat geçmiş veya şimdiki zamana ait rutin işlerle uğraşıyor da, vaktinin çok azını geleceğe ait problemlerin çözümüne ayırıyorsa, onun başarı derecesi de o nispette düşük olacaktır.”

Fikret’in bir sözü vardır: “Kızlarını okutmayan millet oğullarının hüsranına ağlasın.”

Yüksek yöneticilerini yetiştirmek lüzumunu hissetmeyen müesseseler de bir gün kıymetli genç elemanlarının hüsranına ağlayacaklardır. Çünkü onların hepsi ya daha iyi müesseselere veya memleket dışına kaçacaklardır.

Yabancı bir demiryol genel müdürü “1925 mevzuatıyla 1962’de demiryol işletilmez,” demişti. Zaman o kadar çabuk ilerliyordu ki, değil 1925, artık 1980 kafası ile bile 1985’te işler yürütülemiyor.

Deha mı, o insanın istediği zaman tekrar bir çocuk olma kudretidir.

J. M. Barrie

Tecrübe ile uzun bir gezide kestirme bir yol buluruz. Öğrenim bir yılda, tecrübenin yirmi yılda öğrettiğini öğretir.

Roger Askham

ÖĞRETME MAKİNASI

George R. PRICE

Herkesin yeni atom silahlarıyla, yapay uydularla ve ay'a yapılacak seyahatlerle meşgul olduğu sıralarda çok önemli yeni bir buluş sessizce ortaya çıktı. Bu öğretme makinası idi. Esas prensipleri bakımından bu o kadar basit bir şeydi ki ilkokul öğrencilerinden herhangi biri biraz marangozluk bilgisi ile bunu kolayca yapabilir. Buna rağmen öğretim alanında son yıllar içinde bulunmuş en büyük keşiflerden biri muhakkak bu basit makinadır.

Harvard Üniversitesi psikoloji profesörlerinden B.F. Skinner bu orijinal makinayı keşfeden zattır. Onun öğretme psikolojisinde büyük bir ihtisası vardır ve üniversitedeki laboratuvarında güvercinler pinpon oynar, piyano çalar, fareler fok balıklan gibi toplan burunlan üzerinde döndürürler. Daha birçok başka hayvan öyle umulmadık şeyler yaparlar ki kimse bunların bu ustalık ve becerilerini gözleriyle göremedikçe inanamaz.

Profesör Skinner insani öğretim problemlerine geçeli henüz birkaç yıl olmuştur. Fakat bunun sonucu cebir, Almanca, psikoloji, imla, fizik, gramer ve okuma gibi birbirinden tamamiyle ayrı birçok konuları başarı ile öğretebilecek ve bu hususta yapılan her türlü testte başarı kazanmış yepyeni öğretme makinaları olmuştur. Bunlardan en basiti üçüncü sınıf öğrencilerinden birinin imla öğrenmek için kullandığı bir makinadır. Bu içi boş, basit bir kutu üzerinde açılmış dar bir pencere ve içindeki rulo kâğıdı hareket ettirmek için kullanılan bir maniveladan başka bir şey değildir. Bunun makinaya benzeyen ve bir parça daha karışık olan akrabaları bugünün öğretim alanında karşılanan en güç ve acil problemleri çözmek kabiliyetindedirler.

Mesela öğretmen azlığı problemini ele alalım. Bu makinalar sayesinde onların omuzlarından birçok yük kaldırabilir ve daha fazla öğrenci yetiştirmeleri imkânı sağlanmış olur. Başka bir problem de öğrenmek istemeyen öğrenciler meselesidir.

Bu makinaları kullanan çocuklar o kadar ciddi ve gayretle çalışırlar ki mesela ikinci sınıf öğrencileri dokuz haftalık imla dersini bu makinaların yardımı ile kendi kendilerine beş haftada mükemmelen bitirmişlerdir. İlkokul öğrencilerinin en fazla çekindikleri ve sevmedikleri aritmetik bu

makinayı kullanan öğrencilere o kadar tatlı ve hoş gelmektedir ki teneffüs çanı çaldığı halde hiçbiri makinası başından kalkmak istememektedir.

İsyancı ve okul kaçağı çocuklar üzerinde yapılan deneyler daha başlangıçta olmasına rağmen çok iyi sonuçlar vermiştir. Cebir öğreten makinada çalışan böyle bir çocuk “meğerse ben cebiri ne kadar iyi anlıyormuşum, halbuki uzun yıllarca bunun farkında değildim,” demiştir.

Uzun zamandan beri devam edegelen “öğretim için öğretim” veya “hayat için öğretim” konusu da öğretme makinasını içine almaktadır. Profesör Skinner’in bu husustaki görüşü şudur: “Hoşa gitmeyen ve sırf egzersiz için yaptırılan görevler yerine daha kolay, fakat daha çok hoşa giden konulann seçilmesi zamanı artık gelmiştir. Bir asır önce öğrenciler Latince fiillerin çekimini ve geometri teoremlerinin ispatlannı öğrensinler diye dövülürlerdi. Bunlara aklı yatmayan veya öğrenmek istemeyen de gözünün yaşına bakılmadan okuldan kovulurdu. Zamanla bu değişti, okuldan kovulma cezası kaldırılınca okul bütün öğrencilerini, yani bütün halkı yetiştirmek vazifesini üstüne aldı. Bunun üzerine de artık eski usul ağır egzersiz ve ezber öğrenme metotlan da yavaş yavaş okullardan uzaklaşmak zorunda kaldı. Böylece zamanla öğretim amaçları değişmiş oldu. Öğretme makinalarınm ortaya çıkardığı en büyük ümit, çocuklara büyük babalarının üzerine falakanın yaptığı etkiye benzeyen, fakat onları sevindiren, hoşlarına giden ve etkili bir şekilde yetiştiren bir çekicilik verebilmesidir. Böylece onlar en güç, hatta sıkıcı konulan bile onlardan nefret etmeksizin öğrenebilmektedirler. Ve böylece bu yeni öğretim sistemi hem onları hayata hazırlamakta, hem de lazım olan bütün bilgileri kolaylıkla verebilmektedir.”

Acaba üzerinde dar bir penceresi, yanında da küçük bir manivelası olan bir kutu bütün bu işleri nasıl görebilir?

Aslına bakılırsa işin püf noktası makinanın kendisi değil, onun içerisine konan öğretim kâğıdıdır. Öğrenci bu kâğıttaki yazılara harfi harfine riayet eder. Böyle bir makinada öğretilecek konu bir defter kâğıdına basılmıştır, diskler üzerine, kartlar üzerine veya teypler üzerine, alınmış derslerle çalışan başka tip makinalar da vardır. Bu ders kâğıdı asıl öğretimi yöneten insanla öğrencinin arasında bir vasıtadır ve makina da, ileride göreceğimiz gibi, onun bu programı tamamiyle izleyebilmesini sağlayan bir yardımcıdır.

Programla makinanın beraberce hayret verici sonuçlar elde etmesinin sebebini kavrayabilmek için her şeyden önce öğrenmenin ana kanunlarından başlamak ve onların profesör Skinner’in hayvanları

yetiştirme çalışmalarında ne şekilde kullandığını ve bunların aslında okul öğretiminde ne şekilde unutularak hiç önemle karşılanmadığını gözden geçirmemiz lazımdır. Ancak ondan sonra makinalara daha yakından bakmak ve onların nasıl ve neden bu işi becerdiklerini görmek mümkün.

Skinner'in öğretme teorisini en iyi şekilde anlatabilmek için kendisinin Dr. James Holland'la beraber öğretim makinaları için hazırladıkları tabii ilimler 114 kursunu makinadan geçerken izleyelim.

Tabii İlimler 114 Bir Öğretme Makinası Programı

Kullanılış talimatı: Sağ taraftaki cevap sütunlarını kapayınız. Sol taraftaki birinci satırda açık bırakılan yere uygun cevabı yazınız. Yazar yazmaz sağ taraftaki sütunun en üstteki cevabını açınız. Eğer cevabınız doğru ise bir (+) işareti, yanlışsa (-) işareti yapınız. Bütün sorulara bu şekilde cevap vermeye devam ediniz. Her seferinde kendinize doğru veya yanlış göre (+) veya (-) notu veriniz.

1- Hayvanlan ödüllendirmek suretiyle istenilen bir çok şeyler yaptırılabilir. Aç bir hayvan .... ile ödüllendirilir. Yiyecek

2- Hayvanın istenileni............yaptıktan sonra öğretici ona yaptığı bu iyi hareketinden dolayı ödül olarak yiyecek verir.

Tamamiyle doğru

3- Ödül ve yapılan iş şu sırayı takip eder:

(1) Yapılan iş

(1) ....(2)..................

(2) Ödül

4- Aç bir hayvana verilecek yiyecek..................... verilmediği takdirde hayvanın yaptığı hareketin bir ödülü sayılmaz.

Hareketten hemen sonra

5- Ödül hareketi meydana getiren bir................değildir.

Neden

6- Ödül yalnız hayvanın o şekilde davranması............ artırır.

Olasılığını

7- Eğer bir hayvan yaptığı hareketten dolayı ödüllendirilmezse gelecekteki cevabi hareketleri gittikçe..Azalır

8- Bir hayvanın istenileni tam zamanında yapabilmesi için öğretici onu istenilen davranışı için sık sık.........

Ödüllendirir

9- Ödüllendirmenin teknik terimi takviyedir. Bir organizmayı yiyecek ile ödüllendirme onu yiyecekle..............

Takviye etmektir

10- Cevabi bir hareketi takviye, etmek o cevabın tekrar meydana gelmesi...................çoğaltır.

Olasılığını

Bu soru ve cevapları okuyarak ve doldurarak böyle bir programın makinada nasıl işlediğini anlamak mümkündür. Bu adeta yazılı bir sınava benzer. Yalnız buradaki sorular o şekilde seçilmiştir ki basit bir düşünce tarzı bunların cevaplarını kendi kendine verdirir. İnsan sıra ile bu sorulan okuyarak ve sorulara cevap vererek doğru veya yanlış yaptığını derhal anlar ve böylece devamlı surette öğrenir.

Takviye

Profesör Skinner'in hayvan yetiştirme sisteminin özü hayvanın yaptığı en ufak terakki kademesi için mükâfatlandırma, yani teknik deyimiyle "takviye" ederek onu arzu edilen davranışa gittikçe yaklaştırmaktadır.

Eski usul yetiştirme sistemini kullanarak bir köpeğe istediğimizi yaptırmak için saatlerce uğraşırdık, fakat profesör Skinner çıplak ve düz bir yere bir güvercin koyar ve onu beş dakika sonra sekiz şeklinde figürler yaparak yürütebilir. Onun yaptığı şey belirli uygun anlarda güvercine işaret vermek ve işaretle beraber ufacık yiyecek parçalan atmaktır. Bu şekilde ufak kademelerle yetiştirme ameliyesine teknik lisanla şekillendirme derler. Bu heykeltıraş bir kil yığınına nasıl şekil verirse öğretici de takviyeler vasıtasıyla hayvanın davranışını şekillendirir. Eğer biz güvercinin kendiliğinden sekiz şeklinde bir figür yaptığı zaman onu mükâfatlandırmaya kalkarsak, aylarca bekleyebiliriz. Onun tekrar böyle bir figür yapması da aylarca sürer. Çünkü verdiğimiz yiyecek onun sekiz şeklindeki figürün yalnız son kademesini takviye etmiştir. Bunun yerine profesör Skinner güvercine kademe kademe bu figürü yapmasını öğretir. İlk

önce doğru yapacağı herhangi bir hareket için takviye eder. Sonra yalnız eğri bir hat üzerindeki yürüyüşü takviye eder. Ondan sonra asıl figüre yalnız yaklaştıkça takviye eder ve onun böyle yaklaşmalannı takviye ede ede son hareketini tamamlatır.

Çok nadir kimselerin evlerinde güvercin vardır, fakat çoğu insanların evinde bir köpek bulunur. Herkes mesela bu köpeğe bir kapı mandalını açıp kapamasını öğretebilir. İşte ana kural: Köpek istediğiniz şeyi yapar yapmaz derhal onu takviye ediniz. Mümkünse bir saniye içinde bir sinyal veriniz ve sonra bir parça yiyecek yere atınız. Bu sinyalin faydası köpeğin hareketi yaptığı anla takviye edildiği an arasını köprülemek yani doldurmaktır. Yapılacak şey şudur: Mümkün olduğu kadar küçük yiyecek parçalan hazırlayınız. Bir köpek doymadan bunlardan 30-40 tane yiyebilsin. Buna ilaveten sinyal vereceğiniz bir patlangaç veya düdük kullanınız.

Birinci kademe köpeğe yiyecek ve sinyalin birbiriyle olan ilişkisini öğretmektedir. Birer dakika farkla yere bir iki parça yiyecek atınız. Köpek o yiyecek parçalannı zaman kaybetmeden yerken siz de elinizdeki sinyalle onların işaretleyin. Yani işaret veriniz ve arkasından derhal yiyecek parçasını atınız. 30 saniye bekleyiniz ve bunu tekrar ediniz. Bunu işaret verilir verilmez, köpeğin yiyeceği attığınız yere koşmayı, öğreninceye kadar birkaç kere tekrar ediniz.

Artık köpeği dolaba yaklaşabilmek için takviye edebilirsiniz. Eğer o oturur veya hiçbir şey yapmazsa, en ufak hareketi için onu takviye ediniz. Hareket eder etmez işaret veriniz ve yiyeceği atınız. Bundan sonra onu daha kuvvetli bir hareket için takviye ediniz. Ve böylece isteklerinizi arttırınız. Biraz geçmeden o tamamiyle harekete geçecektir. Bundan sonra onu yalnız dolaba doğru gittiği takdirde mükâfatlandırınız. Bunu devamlı olarak yaptığı takdirde, dolaba yaklaştığı zaman takviye ediniz. Ve nihayet yalnız mandala yaklaştığı zaman takviye ediniz.

Skinner’e göre köpek muayyen hedefe yönelmeyi bir kere öğrendikten sonra bütün öğretme zamanı beş dakikadan fazla sürmez.

Şimdi Skinner’in öğretme sisteminin esaslarını özetleyelim ve sonra bunların okullarda ne dereceye kadar izlenildiğini görelim:

Kural 1. Arzu edilen davranışı mümkün olduğu kadar çabuk takviye etmek.

Kural 2. Mümkün olduğu kadar sık ve çok takviye etmek.

Kural 3. Davranışı arzu edilen hedefi küçük kademelerden bir seriden geçmek suretiyle şekillemek.

Kural 4 Ceza yerine mümkün olduğu kadar ödüllendirerek takviye etmek ve bilhassa sert cezalandırmalara gitmemek. Hiç kimse bir güvercini döverek ona piyano çalmasını öğretememiştir.

Skinner'in prensipleri bunlardır. Fakat dünya okullarının çoğunda bunların her dördüne de aksi hareket edilir. (1) Takviye daima geçtir. Bir öğrenci ev ödevini öğretmenine verdikten ancak iki gün sonra tashih edilmiş ve numaralanmış olarak geri alır. (2) Takviye sık değildir. Öğretim kademelerinde yalnız bir ikisi hocanın verdiği numara ile veya sınıfta söylediği birkaç övücü kelime ile takviye edilir. (3) Öğretimdeki ayrı ayrı küçük kademelerin takviye edilmesi yerine büyük bloklar halinde karışık davranışlar takviye edilir. Bu bir güvercinin tesadüfen sekiz şeklinde bir figür yaptığı zaman ona verilen ödüle benzer, fakat onu baştan itibaren hedefe doğru sevk edemez.

Yeni Sonuçlar

Ne gibi sonuçlar ve ödüller bulunabilir?

Çok şükür ki bir köpeğe et parçacıkları verir gibi kız ve erkek çocuklara şeker vermeye lüzum yoktur. Skinner'e göre bir .insan için öğrenmek ve sorunları doğru olarak çözmek tabii bir mükâfattır. Genç insanların ve çocukların bütün gün soru sormayı ne kadar sevdiklerini hatırlayalım. Bir taraftan da küçük çocukların kendi oyunlarında ne kadar ciddi olduklarını ve her şeyi ne kadar ciddiye aldıklarını hatırlayalım. Evcilik oynayan dört yaşındaki çocuklar arada bir belki gülümserler, fakat genellikle sululuk yapmazlar ve şikâyet etmezler. Oyun onların öğrenme vasıtasıdır ve bir çocuğun hakiki işi de öğrenmektir. Bundan dolayı bir çocuk için öğrenmek zevkli bir şeydir. Bu bakımdan çocukların öğretme makinalajnnm çok ciddiye kullandıklan ve öğrenirken yalnız bu işle meşgul oldukları ve aynı zamanda eğlendikleri bizim için bir sürpriz olmamalıdır.

Şimdi makinalara bir bakalım. Porter tipi adını alan en basit makinalar okuma yazma öğretmek için kullanılır ve makinanın kolu içindeki ders kâğıdını yalnız bir istikamette hareket ettirir. Öğrenci pencerenin ilerisine kendi cevabını yazdıktan sonra manivelayı basar, suali ilerletir ve pencerenin cam veya plastikle kapanmış üst kısmında bu sorunun cevabı

gözükür. Öğrenci bunu kolayca okuyabilir, fakat cevabı hiçbir şekilde değiştiremez. Aynı zamanda ders kâğıdındaki sorunun gerçek cevabı pencerenin aşağı kısmına gelir. Böylelikle öğrenci pencerenin yukarısındaki kendi cevabı ile altındaki hakiki cevabı birbiri ile karşılaştırabilir. Verdiği cevabın doğru ve yanlış olduğuna göre kendisine bir (+) veya (-) notu verir ve ikinci soruya geçer.

Şimdi bu sistem profesör Skinner'in öğretim için ortaya attığı dört kurala nasıl uyar, bunu inceleyelim, l'nci kurala tamamen uyulmuştur çünkü takviye derhal ve zamanında yapılmıştır. 2'nci olarak takviye sık sık yapılmaktadır, çünkü makine hiç yorulmadan öğrenciyi her doğru cevapta takviye etmektedir. Sanki onun yanında devamlı olarak özel bir öğretmen bulunuyormuş gibi. 3'ncü olarak ders programı o şekilde hazırlanmıştır ki kademeler tedrici ve kolaydır. Böylece öğrenciye bilgi ve anlayış muayyen bir hedefe yöneltilerek verilmektedir. 4'üncü olarak takviye esas itibariyle öğrenciye ödül şeklinde verilmektedir, ceza şeklinde değil. Burada mükâfat doğru cevap verme zevki ve ceza da cevabın yanlış olduğunun söylenmesiyle duyulan küçük ıstıraptır. Çünkü sorular o kadar basit ve anlayışlı tutulmuştur ki verilen cevaplar genellikle tamamiyle doğru olmaktadır. Böylece dört kurala da tamamiyle uyulmakta ve sonuç olarak da öğrenci kendi cevabının doğru olduğunu anlayarak tatmin olmakta ve daha fazla öğrenmek istemektedir.

Akla şöyle bir itiraz gelebilir: "Bu metod hayvanlan yetiştirmek için muhakkak ki iyidir, fakat insanlar için bir parça fazla mekanik değil midir? Acaba bir insan en ufak bir öğrenme kademesi için bile muhakkak mükâfatlandırılmak mıdır? Newton, Einstein ve öteki büyük düşünürlerin düşündükleri ve bulduktan şeylerin doğruluğunu gösteren birer makinaları mı vardır?"

Tabii bu itirazda büyük bir gerçek saklıdır. İnsanlar çok uzakta bulunan karanlık ödüller için de uzun zaman çalışırlar, fakat bir çocuk için bugünü gelecek için feda edebilmek kabiliyeti çok sınırlıdır. Ve dış alemin öğrencileri derslerinden uzaklaştıracak bir çok cazibeleri vardır.

Diğer taraftan Newton'un Einstein'in da doğru yolda olduklarını onlara söyleyen ve onları böylece takviye eden bir nevi makinaları vardı. Büyük matematikçiler kendilerinin buluşlannın doğru olduğunu hatasız bir şekilde onlara bildiren estetik bir hisse maliktirler. Mantıklannın tamamlanmış her kademesinin sonunda yeni bir şey meydana getirmek zevkini tadarlar.

İşinde başarı gösteren her insan kendi günlük faaliyeti içerisinde de bir nevi tatmin olma zevki bulur. Fakat orta bir okul çocuğu öğrendiği dersleri, hiçbir zaman onlardan kendi buluşlan dolayısıyla zevk alacak kadar kavrayamaz ve böylece de alacağı zevkle başka şeyler öğrenmeye heves edemez.

Öğrenciyi mükâfatlandırma:

Hayatın başında bir çocuk genellikle yaptığı en küçük başarılı hareket için bile bol bol mükâfatlandırılır. Anne baba ona gülümser, ona “aferin” derler, hatta şeker ve başka şeyler verirler. Çocuk daha sonra ana okulda oynarken öğrenmek (tıpkı Newton, Einstein gibi) onun kendi mükâfatı olur ve kendisinin bir treni veya bir doktoru taklite muvaffak olduğunu gördüğü zaman sevinir. Böylece öğrendiği yeni bir şey için takviye edilmiş olur. Fakat ana okulundan ilkokula gider gitmez, mükâfatlar birden bire azalır ve çocuğun öğrenmeye karşı olan sevgisi soğur. Artık orada askerlerin hayatı hakkında Walt Whitman’in söylediği gibi “sıkıntılar çok zevkler azdır” Bu yüzden okullardan çıkan birçok öğrenci bütün öğretim sistemine ve öğrenmeye karşı derin bir nefret beslerler.

Kısaca öğretme makinalarının çocuklara birer hayvan gibi davrandıkları düşüncesi tamamiyle yanlıştır. Özellikle, bu makinalar sayesinde okul ve kolejlerdeki öğrenciler okuldan önceki çocuklar gibi zevkle yeni bir şey öğrenmeye teşvik edilirler. Böylece yalnız anne ve babası, hocaları veya kendisine aileden miras kalan bazı kabiliyetleri olanlar değil, bütün çocuklar entelektüel başarılarından zevk almış ve kendi kendilerine öğrenimlerini sağlamış olurlar. Böylece bu makinalar, bütün çocukların mümkün olduğu kadar az sıkıntı çekerek aynı seviyede yetiştirilmelerini isteyen terakki sevenler ile çocukların gayretle çalışmalarını ve mümkün olan her şeyi öğrenmelerini isteyen gelenekçilerin düşüncelerini ve amaçlarını birleştirmiş olur.

Basit Proter tipi makinalardan başka hangi tipler vardır? Birçok Amerikan üniversitelerinde on ikiden fazla çeşitli tip öğretme makinaları geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları yabancı dil öğretimi için gramafon plakaları ile bile çalışırlar. Ana okulları için geliştirilmiş elektrikli bir makine da düğmeye basar basmaz, resimleri birbiri üzerine getirir. Diğer taraftan yukarıda bahsettiğimiz “tabi ilimler 114.”de olduğu gibi basit

Proter makinaları kullanılır. Yalnız bunlara yeni bir ilave tertibat yapılmıştır ki, bunun sayesinde ders suallerine öğrenci doğru cevap verinceye kadar makine otomatik olarak aynı suali tekrar pencereye getirir ve doğru cevap bulunmadan öğrenci yeni suale geçemez.

Geleceğin Öğretme Makinaları

Geleceğin öğretme makinaları nasıl olacak? Bunlar iki tip olabilir, bir tanesi basit ve ucuz Porter makinasına benzer şekilde olacaktır ki, bu aşağı yukarı toptan olarak beş dolara mal edilebilir. İkinci tip daha teferruatlı ve pahalı olan ideal makine olacaktır. Bu makinada bir kontrol tertibatı bulunacak ve makine otomatik olarak talebe tarafından bazı sualleri atlayacak şekilde ayar edilebilecek. Böylece ders programı daha güç veya isterse daha tedrici veya yavaş şekle sokulabilecektir. Hatta eğer o hata yaparsa, makine ek bir program işletmeye başlayacak ve böylece ona o noktayı daha basit uzun ve başka misallerle izaha çalışacaktır.

Skinnerle beraber Haryard’da çalışan Dr. Thomas F. Gilbert adındaki bir öğretim makine araştırıcısı üçüncü bir tip teklif etmiştir. Buna göre bir öğrenci sualleri çabuk ve doğru şekilde birkaç dakika cevaplandırdıktan sonra makine otomatik olarak şöyle bir mesaj verecektir: “Buraya kadar çok iyi cevaplar veriniz. Belki üzerinde çalıştığınız bu denklemler hakkında çok enteresan buluşlar yapmış olan İskenderiyeli Dipohantus hakkında da ilginç bazı bilgiler öğrenmek istersiniz. Eğer isterseniz üzerinde ek kol yazılı olan düğmeye basınız, istemezseniz devam düğmesine basınız.”

Acaba öğrenciler bu makinaları kullanarak ne kadar iyi öğreniyorlar? Bu suale cevap verebilmek için muhakkak ki zaman daha erkendir. Fakat şu ana kadar yapılan mukayeseler bize göstermiştir ki öğrenciler makinalarla çalışmaktan zevk alıyorlar, daha fazla çalışıyorlar ve muhakkak ki geleceğin makinaları ve ders programları daha iyi olacaktır.

Acaba hocalar buna ne diyorlar? Şu anda böyle ders programlarını hazırlamak ve makine ile öğretime başlamak çok uzun hazırlıklara ve ön çalışmalara ihtiyaç göstermektedir. Fakat bu programlar bir kere hazırlandıktan sonra makinalar muhakkak ki hocaların hayatını kolaylaştıracak ve tek tek daha fazla öğrenci ile doğrudan doğruya meşgul olabilmek için onlara serbest zaman sağlayacaktır.

Bir Hata Yap!

Hayatta kaç kere bir şey yapmak istedik ve o büsbütün başka bir şey oldu! Kütüphaneden eve getirdiğimiz kitap istediğimiz kitap değildir! Fakat o birden bire gözlerimizin önünde yepyeni bir ilgi alanı açar. Ben bir öğrenci tanırım, bir gün acele ile yanlış bir sınıfa girdi, orada tartışılan konu o kadar hoşuna gitti ki, birden bire o onun ideali oldu ve günün birinde bu dalgınlık yüzünden ünlü bir profesör oldu. Yanlış olan şeylerin yarısına sonradan bizi şaşırtacak şekilde doğru çıkmasının hayatın bilmediğimiz cilvelerinden biri olduğunu unutmamalıyız.

Robert Hillger

İyi Bir Dinleyici Olunuz!

Evet yanımızdaki insanlar, ister emrinizdeki memurlar, ister dostlarınız, ahbaplarınız veya öğrencileriniz olsun, bir toplantıda, bir sohbette veya karşı karşıya oturduğunuz zaman konuşmaktan fikirlerini açıkça ifade etmekten çekiniyorlarsa, tanınmış bir iş adamının şu sözlerini hatırlayınız ve uygulayınız:

"Eğer yanınızdaki kişilerin herhangi bir konu üzerinde düşüncelerini anlamak istiyorsanız, bir soru sorduktan veya bir problemi ortaya attıktan sonra 60 saniye bir tek söz söylemeden bekleyiniz, tik zamanlar ağzımı kapalı tutmak için o kadar büyük bir güç harcadım ki, dinlemeyi bile unuttum. Fakat hiç olmazsa bir şey de söylemedim; bilirsiniz ki tabiat boşlukları sevmez. Karşımdaki en sonunda söyleyecek bir şey buldu ve ben de onun fikrini öğrenmiş oldum. Şunu da itiraf edeyim ki, hayatımda ilk tanıdığım insanların gerçekten ne kadar zeki ve akıllı olduklarını anlayabildim".

Bir Pedagog

MİLLETVEKİLİ ADAYLARININ EĞİTİMİ

Bundan ikibin küsur yıl önce Çin’de devlet memuru olacak adaylar üç gün bir odaya kapatılır, kimse ile konuşturulmaz, özel olarak hazırlanmış sorulara cevap vermek suretiyle sıkı bir imtihandan geçirilirmiş.

Konfüçyüs’ün idarecileri yetiştirmeye ne kadar önem verdiğini hayatı ve öğretisi hakkında bir parça bilgi sahibi olan herkes bilir.

Demokrasinin beşiği sayılan İngiltere’de Avam Kamarası’na yeni girenler Kuzey İrlanda’da en değerli profesör ve yaşlı devlet adamlarının konferanslar verdiği bir seminer görürler, Roma Senatosu’ndan Avam Kamarası’na gelinceye kadar parlamento tarihinin geçirdiği bütün gelişme basamakları hakkında bilgi edinirler veya ilgili çeşitli tarihi ve siyasi konulan tartışırlarmış.

Almanlara İngilizce öğreten meşhur Toussaint Langenscheidt dil kurs kitabının son sayfasında şu satırlar vardır:

“Eğer bu kursu buraya kadar tam manasıyla takip etmişseniz, artık oldukça iyi İngilizce öğrenmişsinizdir. Bundan sonra için size tavsiyemiz şudur: Uygun bir fırsattan faydalanarak İngiltere’ye gidiniz ve bu arada Avam Kamarası’m ziyaret etmeyi sakın ihmal etmeyiniz. Çünkü bütün dünyada en iyi ve mükemmel İngilizcenin konuşulduğu yer orasıdır”.

Nehru’nun ölümü dolayısıyla yazılmış bir yazıda ondan “Avam Kamarası’nın en güzel konuşan 20 hatibinden birisi idi,” diye bahsolunmuştu.

Churhchill hakkında, “eğer İngilizce’yi bu kadar mükemmel kullanmasını bilmeseydi, İngiltere İkinci Cihan Harbi’ni kazanamazdı,” denilmişti. Hatta Kennedy, “Churhchill kelimelerini seferber etti, birer birer harp meydanlarına yolladı ve zafer kazandı,” demişti.

Milletvekili olmak üzere partiler tarafından aday gösterilen kimselerin muhakkak ki çeşitli meslek kollannda bilgileri hatta ihtisasları vardır. Fakat acaba bu yeterli midir? Parlamentoların esas işi kanun yapmak olduğuna göre bu konuyu en iyi bilmesi gereken hukukçular bile oraya tam parlamento hamulesiyle geldiklerini iddia edebilirler mi? Tabii biz burada genel ortalamalardan bahsediyoruz, istisnalar her yerde vardır ve kaideleri bozmazlar.

Yıllarca önce şevki idare konusu ile ilgili olarak amirlerin yetiştirilmesi üzerine çok değerli bir eseri tercüme ettiren bir genel müdür, kitabın ilk nüshasını bakana takdim ettiği zaman, bakanın şu sözleri ile karşılaşmış ve şaşırmıştı:

"Amirlik fıtridir, öyle kitapla mitapla olmaz"

Dünya değişmekte, her meslek kolundan eskiye nazaran çok daha fazla şeyler beklenmektedir. Fakat bu arada meslek kollarının birbirleriyle olan temas noktalan da çoğalmaktadır. Asıl önemli konu buradadır. Bir taraftan ihtisasa kıymet verilirken, öteki taraftan da ihtisas bölgeleri arasında boşluklann, "no man's land"lerin kalmamasına dikkat edilmektedir.

işte sosyal topluluklarda bu ihtisas kolları arasındaki boşlukları tolerans denilen bir harç doldurmaktadır.

Bir Fransız yazarının dediği gibi, "Sosyal hayatın en lüzumlu fazileti toleranstır".

Tolerans, en basit bir tanımla, başkalarının bizden başka olabileceğini kabul etmek, onların fikir ve davranışlarını anlamak, peşin ve sabit bir hükme katılmadan gerektiğinde onları tartışabilmek hasletidir.

İşte partilerin adayları için tertip etmeyi düşünecekleri seminerin birinci dersi tolerans konusunu içine almalıdır.

Ünlü tarihçi Henrik Van Loon toleranssızlığın, bağnazlığın dört şekli olduğunu söyler:

1. Cehaletten doğan bağnazlık,
2. Korkudan doğan bağnazlık,
3. Menfaatten doğan bağnazlık,
4. Alışkanlıktan doğan bağnazlık.

Bağnazlığın sebepleri üzerine bir parça düşünülürse, tolerans sahibi olmanın sosyal hayattaki önemi de kolayca anlaşılır.

Tabiatıyla bir konferans dinlemekle insan tolerans sahibi olamaz. Zaten toleransın okulu kütüphaneler, hocası tarih ve gıdası da ilahi şüphedir. "Acaba karşımızdaki adamın da söylediklerinde hiç haklı olduğu bir taraf yok mudur?" şeklindeki ve Fikret'in "Şüphe bir nura doğru koşmaktır" diye ifade ittiği şüphe. Yalnız başına bu düşünce bile insanlara bir hayli tolerans öğretebilir.

Böyle bir seminerin ikinci dönemi konusu muhakkak ki, söz söyleme sanatı olmalıdır. Yukarıda Avam Kamarası için bir Almanca kitapta verilen örnek çok düşündürücüdür. Tarafsız gözlemciler ve stenograflar konuşmaların etkisini azaltan, onları kıymetten düşüren şu üç nokta üzerinde müttefiktirler:

1- Çok ûzun konuşmak,

2- Konudan dışarı çıkarak ana fikri kaybetmek,

3- Cümlenin son kelimesini -ki bu Türkçe'de ekseriye fiildir- yutmak. Böylece dinleyenler cümlenin manasını tam anlayamazlar ve karine ile çıkarmaya çalışırlar.

Milletvekili adayı bir dostum ile konuşuyorduk, "halk önünde 10-15 dakika konuşmanın nedense değeri yok, onlar en aşağı bir iki saat konuşmamızı beklerler," demişti.

Bir daha sefer için kendisine şu testi tavsiye ederdim. Böyle uzun ve başarılı bir konuşmasından sonra, dikkatle dinleyenlerden birisini çağırsın ve ona bütün konuşmasından aklında ne kaldığını sorsun.

Eğer bir konuşmanın esas hedefi, karşı tarafa bir şey duyurmak, söylemek, öğretmek, bildirmek, yani bir fikir vermek, onu insanın kendi düşüncesine kazanmak ise, böyle bir hedefe uzun bir konuşma ile hiçbir zaman varılmaz. Çünkü normal insan tam verimle 20 dakikadan fazla dinleyemez.

Meşhur bir hatibin şu fıkrası da ilgi çekicidir:

"5 dakikalık bir konuşmaya hazırlanmak için ne kadar zamana ihtiyacınız vardır? "sualine, hatip" bir ay, 15 dakikalık bir konuşmaya 3-4 gün demiştir. "Peki ya iki saatlik bir konuşmaya?" sualine de, "hemen şimdi söyleyebilirim" cevabını vermiştir.

Uzun konuşmanın, konudan ayrılmanın ve açık seçik konuşmamanın yalnız hatibin savunduğu konu bakımından değil, şu bakımdan da hepimize zararı vardır:

1- Meclisin kıymetli zamanı kaybolur, daha önemli işlere az vakit kalır.

2- Uzun konuşmaları ekseriye kimse dinlemez. Böylece içerdikleri güzel fikirler layık olduğu "hüsnü kabulü" görmez.

3- Uzun konuşması ile tanınan hatipler, daha söze başlamadan dinleyicilerinden bir ilgisizlik peşin hükmüyle karşılaşırlar ve söyledikleri

hiçbir zaman hatır ve etki yapmaz.

Seminerin öteki dersleri hakkında yetkili ilim adamlarımız herhalde daha birçok kıymetli tavsiyelerde bulunacaklardır. Yalnız bizim ilave etmek istediğimiz bir konu daha vardır: İlmi şevki idare.

Memleketimizde Türkiye ve Orda Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün önderliği ile yüksek seviye icra amirlerine kadar verilmeye başlanan bu seminerler milletvekili adayları için de çok faydalıdır. Çünkü böylece onlar müsteşar, genel müdür, daire başkanı gibi yüksek dereceli idarecilerin ne gibi güçlüklerle karşılaştıklarını daha iyi anlarlar.

Bundan yıllarca önce parlamentonun bir komisyonunda genel müdürler veya daire başkanlarının özel sekreterleri konusu tartışılmıştı. Birçok milletvekili bunların lüzumsuzluğundan, gelenleri içeri bırakmadıklarından yakınmışlardı.

Halbuki modem şevki idarede esas prensip, yüksek bir icra amirinin günlük işlerinden uzak kalması ve müessesenin geleceği hakkında düşünmeye vakit bulmasıdır.

Bizde en çok ziyaret edilen makamlar en üst makamlardır. Bundan dolayı memleketçe iş yapmaktan sorumlu olan partiler, yüksek amirlerin vakitlerini israf ettirmemek için bu gibi prensipleri bütün adaylanna öğretmelidirler. İşte bunlar ve daha birçok önemli esaslar modern şevki idarenin kurallanndandır.

Her eğitim fay dalıdır, fakat memleketin kaderini en yakından ellerinde tutacak olanların eğitimi kadar hiçbir eğitim faydalı olamaz.

Partiler seçim heyecanı arasında bir parça vakit bulabilirler ve bu konuyu da düşünmek zahmetine katlanırlarsa, hem memlekete, hem demokrasimize, hem de kendilerine iyilik etmiş olurlar.

TRAFİK EĞİTİMİNE OLAN İHTİYACIMIZ

Latince bir söz vardır: “Biz okul için değil, hayat için öğreniriz”. Bir vakitler Frankfurt Üniversitesi’nin kapısının üstünde yazılı olan bu söz bütün okulların temel amaçlannın, genç dimağlara hayatta gerekecek bilgileri vermek olduğunu gösterir.

Bu bakımdan okulu pekiyi derecelerle bitiren birçok gencin hayatta orta birer vatandaş olarak kalmaları ve başarı göstermemelerinin bir sebebini de okul ile hayatın birbirinden çok farklı olmasında aramak yerinde olur.

İşte memleketimizde her sene binlerce insanın ölmesine veya yaralanmasına, milyonlarca liralık mal kaybına sebep olan trafik kazaları konusuna hangi okulumuz, hangi akademimiz veya üniversitemiz parmak basarak bu hususta gençleri, ilgilileri, halkı aydınlatmış, ona yol göstermiştir? Bu şekilde bir trafik eğitimine olan ihtiyaç hâlâ küçümsenmekte, İngiltere'nin senede ürettiği kömür miktarı ile Amazon nehrinin uzunluğunun öğretilmesi genel kültür bakımından daha önemli sayılmaktadır.

Kırk sene kadar önce, tanıdığım bir Alman ailenin evinde idim. İlkokuldan gelecek kızlarının her zamanki saatte evde olmamasından endişelenmişlerdi. Biraz sonra yüzü gözü kan ter içinde kızcağız geldi ve gecikmesinin sebebini de anlattı, her zaman geçtiği sokak tamir dolayısıyla trafiğe kapalıymış o da arka sokaklardan dolaşmak zorunda kalmış. Babası gülümsedi, “evet” dedi, “ben de gördüm, fakat o yayalara değil, taşıtlara kapanmıştır.” Kızcağız biraz şaşırdı, evet ama, dedi ‘Verboten’ levhasını görünce nasıl geçebilirdim, bize okulda sıkı sıkıya tembih etmişlerdi.”

Yine harpten önce Berlin tramvaylanna nasıl binilip inileceğim en iyi şekilde manzum olarak ifade etmek üzere ilkokul öğrencileri arasında bir yarışma açılmıştı, binip inerken sağ elin ve sağ ayağın nasıl hareket etmesi gerektiğini çok hoş bir şekilde ifade eden bir beyit herkesin göreceği şekilde tramvayların kapılarının üzerine yazılmıştı.

Dres’den civarında bir arkadaşla beraber bir köprüden geçiyorduk. O kadar hararetle konuşuyorduk ki, birden omuzuma değen bir el hisseder etmez afalladım. Ciddi yüzlü bir polis, “baylar,” dedi, “lütfen sağdan yürüyünüz, karşıdan gelenleri rahatsız ediyorsunuz.”

Yine bir gün ana caddeden kestirme bir yol bulmak ümidiyle ayrılmıştık. Karşımıza çıkan bir bisikletli derhal durdu, “yanlış gidiyorsunuz” dedi, “bu yol bisikletliler içindir, çabuk geri dönün, polis görürse cezası 5 Mark’tır.”

1937 senesinde idi, memlekete dönmek üzere idim. Tren vaktine çok az kalmıştı. Bir vize işini çözmek için koşuyordum. Yeşil ışık san olurken karşıya geçmişim, köşede duran bir polis memuru elindeki renkli resimli bir kâğıda kırmızı kalemle bir işaret yaptı ve bana uzattı, “yaptığınız hatayı işaretledim, bir daha yapmazsınız” dedi. Meğer o hafta trafik eğitimi haftasıymış ve o kâğıt da yayalann yaptığı 12 hatayı göstermek ve bu şekilde halkı uyarmak için kullanılıyormuş.

Amerika’ya Demiryol Teknik Emniyet (kazalardan korunma) Teşkilatını incelemek üzere gitmiştim. 5 sene arka arkaya Harriman’ın emniyet şildini kazanan Great Northern Demiryollan’nda bu işin esaslannı öğrenirken, bu geniş konunun basit sebeplerle nasıl açıklanabileceğini bulmaya çalıştım. Uzmanların hepsinin birleştikleri nokta öğretim ve ilgi sayesinde personelde ve halkta bir kazalardan korunma bilincinin sağlanması idi. Evet, eğitim ve ilgi, kısacası her ferd kazalann kendiliklerinden olmadığına ve her kazanın ne kadar karışık ve anlaşılmaz olursa olsun, bir sebebi bulunduğuna inanacak şekilde eğitim görmeliydi, ki milletçe kazalardan korunma yolunda herkes beraber çalışabilsin.

İkinci nokta da ilgi idi. En üst kademeden en alt kademelere kadar herkesin bu konuda candan inanarak ilgi göstermesi lazımdı.

Great Northern Demiryolları’nın Amerika’nın en emin demiryollarından biri olmasının sebebi de işte bu eğitim ve ilgilenme davasına candan bel bağlaması idi. Kendisi ile beraber çalıştığım Teknik Emniyet Müdürü bir gün, “biliyor musunuz,” dedi, “bizim genel müdürün, hangi iş yerini görmeye giderse gitsin, ilk sorduğu soru, ‘geçen haftanın kaza tekerrür katsayınız kaçtır?’ olur. Yani çalışan iş saatine göre o hafta içinde kaç iş kazası olmuştur.”

Dünyanın en iyi teşkilatlanmış ulaştırması deniz ve daha yeni olan hava ulaştırmasıdır. Neden? Çünkü bunlar güç işlerdir. Kendisine bir gemi teslim olunan her kaptan bu mesleğe dün girmiş değildir, ağır tecrübe ve sınavlardan geçmiştir. Pilot da öyledir. Kimse on beş günlük bir eğitim ve tecrübe ile bir jet uçağını idare etmeyi hatrına getiremez.

Fakat herkes sokakta yürür, bir taraftan bir tarafa geçer ve bir parça akıllı bir kimse biraz egzersizden sonra mükemmelen bir şoför diploması alıp 100

kilometre süratle otomobil sürmeye başlar, işte meselenin önemli noktası buradan başlamaktadır.

Bütün insanların iyi yüzme bilmesi veya herkesin paraşütçü olması beklenemez. Fakat sokakta yürüyen herkesin belirli bir eğitim görmesi, başkalarının ister yaya, ister taşıdı olsun hakkını tanımasını öğrenmesi şarttır.

Büyük şehirlerimizin sokaklarına bir bakın, karşıdan karşıya geçmek bir mesele olmaktadır. Bilhassa yaşlı kimselerin ve çocukların bu yüzden ne kadar güç duruma girdikleri veya taşıt şoförlerini soktuklan herkesçe bilinen şeylerdir.

Yer altı geçitleri her yerde tatbik edilemez, pahalıdır ve gereği de yoktur.

Mesela Roma’da yayalann geçecekleri yerler caddelerde siyah şeritlerle (bizde beyaz) işaret edilmiştir. Yaya her zaman bu şeritlerden geçebilir, fakat yalnız bu siyah şeritlerden. Bunlar da o kadar sık değildir.

Taşıt bu şeritlerin üzerinden geçen yaya görünce derhal yavaşlar, gerekirse durur da. Yaya da bu şerit üzerinden her zaman emniyetle geçeceğini ve başka yerden geçerse ceza vereceğini bilir.

Esas itibariyle bizdeki san veya beyaz çizgide de aynı düşünce ile yapılmıştır. Fakat polis taşıtlan durdurmazsa hiçbir vasıta kendiliğinden durmaz, işte İstanbul’da istiklal Caddesi, işte Ankara’da Kızılay Atatürk Bulvan.

Bu konunun diğer bir çözümü de trafik ışıklandır. Polis yalnız ışıklara uyulup uyulmadığını kontrol etmelidir, yoksa trafiği idare değil. Trafik ışıklarını birçok şekilde ayarlamak mümkündür.

Buna rağmen çok sıkı trafik saatlerinde geçici olarak polis gene müdahale edebilir.

Çözülmesi gereken bir konu da park işidir. “Burada park yapılmaz” levhasının altında park yapan otomobilleri gördükçe, Süleyman Nazif'in bir salonda sigara içilmez levhasının altında sigarasını püfür püfür tüttüren birini görünce, garsonu çağırıp, “şu levhayı kaldırın da beyefendi sigarasını rahat içsin” dediğini hatırlar gibi olurum. Uyulmayan kurallar, iyi uygulanmayan kanunlar yeni kanun ve nizam çıkarmakla düzeltilmez.

Trafik konusunun ayrıntılarına girecek değilim. Yalnız eğitim ve ilgiye olan ihtiyacı belirtmek istedim.

Şimdi asıl bundan 30 yıl kadar önce basılmış bir kitapta İsviçre Demiryolları hakkındaki yazının çevirisini beraber okuyalım (İnsanlığın vatanı, sayfa 150-151).

“Simplon hattının geçtiği Alp’lerin bu dar yerinde 21 kadar 4000 metre ve daha fazla yükseklikte tepe vardır. Milletlerarası ekspres katarlarının geçmesinden birkaç dakika önce demiryol köprülerini alıp götürmek âdetinde olan vahşi dağ ırmakları 140 buzul tarafından beslenir. Fakat su ve buz kütlelerinin bu ani hücumları şimdiye kadar hiçbir demiryolu faciasına sebebiyet vermemişlerdir ki, bu da İsviçre Demiryollan’-nın ne kadar emniyet ve sadakatle çalıştıklarının önemli bir delilidir. Bundan önce de söylediğim gibi bu dik baş ve oldukça kanuna tapan Cumhuriyette mümkün olduğu kadar hiçbir şey şansa bırakılmaz.

Hayat “tevekkül” felsefesine göre yaşamak için çok güç ve tehlikelidir. Herhangi bir yerde, herhangi bir şekilde, herhangi bir kimse burada daima her şeyi gözetlemek ve her şeye dikkat etmek göreviyle nöbet beklemektedir.

Trafik bilgiye, dikkate ihtiyaç gösterir, burada ufak bir laubalilik, adam sendecilik bir çok insanın hayatına mal olabilir ve oluyor.

Okullar, aile, basın, hükümet hep beraber bu konuya önem vermelidir. Çoğalan trafik kazaları karşısında hepimiz aynı derece sorumluyuz.

Başımı tararken, saçlarımı düşünürüm.

Clemancau

Başkaları yapsın, sen yapma!

Baron Sonnio (İtalya Dışişleri Bakanı, 1913)

İNSAN... ÖLDÜ!...

Hıncal ULUÇ, Sabah Gazetesi

Minicik, mini minnacık bir haberdi, devam sayfalarına sıkışmış... Tek sütuna...

“Nüvit Osmay öldü...”

Masamın üzerinde, hep ama hep duran, heybetli kitaba baktım... Benim için Nüvit Osmay oydu...

“İnsan Mühendisliği...”

Hırpalanmış, eskimiş bir kitap geçmişti elime, 1968’de basılmış... İnsan ve Mühendis diye... İçinde derlemeler vardı. Büyük bir sabır ve büyük bir titizlikle bir ömür boyu derlenmiş, yazılar, sözler... Her biri kesilip saklanmaya değer şeyler. Birisi bunları sizin için biriktirmiş ve kitap yapmıştı işte...

Uzanıp rastgele bir sayfayı açmak ve okumak, insana öyle keyif veriyor, hem de öyle şeyler kazandınyordu ki...

Bu kitabı anlattım size uzun uzun, iki yıl önce... Alıntılar yaparak tanıttım...

Size teşekkür ediyorum. Bana inanıp bu güzel kitaba sahip olduğunuz için...

Nüvit Bey de aradı sonra... Beşinci baskı dolayısı ile teşekkür ettim ona, kitaplığıma böyle bir zenginlik kazandırdı diye...

Nüvit Osmay, 87 yaşında öldü...

İnsan Mühendisliği, insanlar yaşadıkça yaşayacak oysa...



Yatağınızın başucunda bu kitap yoksa eğer, inanın çok şey kaybediyorsunuz.

Gidin bir, alın kanştınn sayfalarını, ne demek istediğimi anlayacaksınız.

Belki de kalmamıştır.

Bu kitap her evde olmalı...

“İNSAN MÜHENDİSLİĞİ” İÇİN KİM NE DEDİ?

Bu kitapta iki şey buldum. Biri insanlara mütevazı bir dille, düşünmeye vakit bulamadıkları bir çok yararlı şeyler öğretmesi. İkincisi, insanın adeta bir sevgi enjeksiyonu yapılmış gibi, insanları sevmeye başlaması.

Bu kitabı bize kazandıran Nüvit OSMAY’ı takdir eder, güzel ve akıcı Türkçesinden dolayı da tebrik ederim.

Prof. Dr. Rasim ADASAL

Nüvit OSMAY’I 1930’larda Yeni Adam’ı çıkarırken tanımaya başlamıştım. Kendi meslek ihtisasına ait gerekli kitapları yazarken, Yeni Adam’da da bir çok tercümeleri çıkmış, Van Loon’u sevmiş ve bu hümanist HollandalI Amerikalı’nın “Tolerans: İnsanlığın Kurtuluşu” adlı kitabını Türkçe’ye çevirmekle kendisini hoşgörü felsefesine vermiştir.

İnsan ve Mühendis, hem 37 yıllık meslek hayatını, hem de Von Loon’un etkilerini üzerinde toplamıştır. Renkli üslûbu bu son eserini herkesin okuması gereken değerli bir kitap yapmıştır.

Prof. Dr. İsmail Hakkı BALTACIOĞLU

(İnsan Mühendisliği) adlı, çok değerli kitabınızı bendenize layık olmadığım üstün bir nezaket nitelikleriyle takdim etmenizden çok duygulandım.

Eserinizde, insan yapısında büyük rolü olan ana ve temel psişik görevler ile davranışları ele alarak onun manevi yönlerini yüceltmede aydınlatıcı düşünce ve yöntemleri çok güzel üslubunuzla ortaya koymuşsunuz.

İnsanın matematik anlayışı ile psişik yahut manevi yönlerini sentez yaparak müşterek mesleğimizin temeli olan (İnsan arındırarak manevi yönden kalkındırma) eğitimi konularını Türk kültürüne ölümsüz yapıtınızla armağan etmiş bulunuyorsunuz. Aynca D.K.D. amaçlannı öğreten bir eğitimcilik yönünüz de var. Ama bendenize kalırsa sizdeki gelişmiş insancıl üstünlüğü, bu hususta hiçbir özel eğitim basamaklarından geçmeden, mükemmel bularak o yolda yürümek yanında, onun prensiplerini toplayan yapıtınızla belgelemekte aramak gerekir...

Kısacası, bütün bunları size yaptıran kudreti ise doğuştan kazanmış bulunduğunuz içinizdeki cevherin başancı potansiyelinde bulunduğunu sezinliyorum.

Prof. Dr. Sami Gür

Türkiye'de D.K.D. (Düşün, Konuş, Dinle) "Toplum Önünde Söz Söyleme Kursları" düzenleyerek isim yapan yazar, kurslarında öğrettiği bilgilerin bir bölümünü önce 1968 yılında "İnsan ve Mühendis" adıyla yayımlanmış, 1983 yılında da bu kitabı geliştirerek ikinci baskısını yaptırmıştır. İş hayatı içinde insanı ve çevresini her yönüyle ortaya koyan kitap işletme mühendisleri, yöneticiler, memurlar, öğretmenler ve subaylar için son derece yararlı bilgilerle doludur. İnsanlarla ilgilenen, görevi gereği insanlara hizmet götüren herkesi ilgilendirmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Dale Camegie'in düzenlediği kurslara katılan ve başarıyla bitiren yazar yönetim bilimini ve işletme mühendisliğini çok iyi bilmektedir. Uzun yıllar Türkiye'de devlet teşkilatında çalışmış, bürokrasimizin iyi ve kötü yanlarını görmüştür. Kitapta Türk bürokrasisindeki bozukluklara çözümler de getirilmektedir.

Dört bölümden oluşan kitabın birinci bölümünde "İnsan, Çevresi ve İşi" başlığı altında insanla işi ve çevresi arasındaki ilişkiler, sorunlar ve çözüm yollan İncelenmektedir. İkinci bölümde "İnsan Amir Rolünde" ele alınmakta, yönetim bilimiyle ilgili konular akıcı bir üslûpla açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise bu defa "İnsana lider rolünde" bakılmaktadır. Kitap, "İnsan ve Eğitim" bölümüyle sona ermektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı "Kitap" Dergisi Sayı: 10

Son yıllarda bizde de bir çok seminerler, kurslar düzenleniyor, orta ve yüksek idarecilere organizasyon, metod, beşeri ilişkiler, halkla münasebetler, toplum önünde konuşma, liderlik gibi ilginç konularda konferanslar veriliyor, tartışmalar yapılıyor.

İşte tam bu sırada kendisini bu kurslardan tanıdığımız bir mühendis arkadaşımız 37 senelik meslek hayatının kazandırdığı tecrübelerle kaleme sarılıyor, yazıyor, tercüme ediyor ve bize güzel bir Türkçe ile çok renkli bir eser hediye ediyor.

Odamız üyesi Sayın Nüvit OSMAY'ın 350 küsur sayfa tutan "İnsan ve Mühendis" adlı kitabında 4 ana bölüm var: I. İnsan, çevresi ve işi; II. İnsan amir rolünde; III. İnsan lider rolünde IV. İnsan ve eğitim alt alta.

Fihriste bir göz atarsak, insan mühendisliğinden tutun da heyecan, tolerans, haşan için hatasız bir formül, düşünme sanatı, okumak sanatı, nezaket üzerine, beklemek sanatı gibi konulardan başka; birçoklarımızı

düşündürecek “İki mektubun hikâyesi,” “Birbirimizin hayatını güçleştirmeyelim,” “Biz hakikaten tembel miyiz?” gibi başlıklar da görürüz. Bütün bunlar ve daha başkaları, çevremizdeki insanları ve dolayısıyla kendimizi daha iyi anlayabilmek için bize çok yardım edecektir.

İnsan amir rolünde adlı 11. Bölümle, insan lider rolünde adlı III. Bölüm defalarca okunabilecek makaleleri kapsamaktadır. Zaten kitabın bir özelliği de içinde bulunan makalenin her birinin ayn ayn bir konuya değinmesi, fakat tüm olarak hepsinin “insan” da birleşmesidir.

Kitabın ikinci bir özelliği de F.Bacon, Conan Doyle, Van Loon gibi bu konularda unutulmaz isimlerin klasik sayılan parçalarının da tercümelerini vermiş olmasıdır.

Bugünün mühendisi, -Yazar öyle diyor- artık yalnız şantiye ve fabrikada makinalar arasında çalışan bir kişi değildir. O bir amir, bir idareci, bir liderdir ve bu sıfatlar onun çevresindeki insanları anlamasını gerekli yapar.

İşte, İnsan ve Mühendis kanaatimizce bu konuda büyük bir katkıda bulunacak bir eserdir. Bu bakımdan yukanda bahsettiğimiz konuları kapsayan bu kitabı mühendis, teknisyen, sanatçı, idareci, fabrikatör ve insani ilişkilerle ilgili olan herkese tavsiye ederiz.

Makine Mühendisleri Odası

Eğitim düzenimizin boş bıraktığı, insani ilişkiler çığırında, güçlü bir yapıt. Her başlık, bir arada ve banş içinde yaşayıp yükselmeyi amaçlayan toplumumuzun temeldeki eğitim sorunlarına ışık tutmaktadır.

Bu yapıt ve uygulamaya dönük (D.K.D) çalışmaları, sayın Nüvit Osmay’ın eğitime olan aşkını, kanıtlamaktadır.

Böyle bir çabanın, eğitimi meslek olarak seçenlerin dışında da gelişmesi herkesi düşündürmelidir!

Birlikte yaşama ve grupla çalışma güçlüklerimize, çözüm aradığımız şu sırada, bu tür etkinliklerin çoğalması, tüm yurdumuza yayılması, gönülden dilegimdir.

M. Tevfık YAVUZER Ankara-Eski Yüksek Öğretmen Okulu ve Gazi Eğitim Enstitüsü Meslek Dersleri Ögretmenliği’nden Emekli

DİZİ YÖNETMENİNİN KİTAP VE YAZAR HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Mümin SEKMAN

O gün okuduğum Hürriyet gazetesinde Haşan Celal Güzel, “Güzel konuşmayı D.K.D’de öğrendim” diyordu. Ben ise kafasında “yoksul bir gence yardımcı olmak istiyorsan, ona balık tutup verme, balık tutmayı öğret” özdeyişi ve “iyi ama bu somut olarak nasıl yapılabilir?” sorusuyla dolaşan bir üniversite öğrencisiydim. İçgüdüsel olarak, aradığım cevap bu okuldaymış gibi hissettim. Önce DKD'yi, sonra Nüvit hocayı buldum.

Nüvit Osmay beni evine davet etti. Ankara’nın Kavaklıdere semtindeki evinde uzun süre sohbet ettik. Bana Dale Carnegie’nin Türkiye’yi ziyareti sırasında Vatan gazetesinde yazdığı yazıyı, seminerlerinde çekilmiş resimleri ve eski DKD bültenlerini gösterdi. Einstein’in yakın arkadaşlarından Van Loon’un evinde misafir oluşunu, Dale Carnegie ile ilgili anılarım, yaşamak ve başarmak sanatı hakkındaki gözlem ve görüşlerini anlattı. Sevgi ve bilgi dolu bir görüşmeydi. Hale etkisine kapalı biri olmama rağmen, onun “sen çok zeki bir gençsin” demesi, ayaklarımı yerden kesmişti doğrusu!

Daha sonra seminerlerine de katıldım. Pek çok konferansını izledim. Nüvit hocam sevgiden çok, sıkıntılardan az bahsederdi. Bazen yayıncısı ile sorunları olduğunu söylerdi. Kitabın baskısından dolayı herhangi bir telif hakkı almıyordu ve dağıtımla ilgili sorunlar vardı. Kitabı basan şirket bir yayınevi değil, pazarlama şirketiydi.

Yıllar sonra ben Türkiye’nin en büyük 5 yayınevinden biri durumunda olan Alfa yayın grubunun kişisel gelişim dizisinin yönetmeni oldum. Şimdi de Nüvit hocanın kitabını telif ücretini ailesine ödeyerek yayınlıyoruz.

Nüvit hoca sık sık “papağan da konuşur ama dinleyip düşünemez” derdi. O Türk insanına yaşamak ve başarmak sanatını öğretmeye kendini vakfetmişti. Türkiye’de kişisel gelişim eğitimlerinin öncüsü Nüvit Osmay’dır. İlk eğitimleri 1950’lerde kendisi başlatmıştır.

Nüvit hoca “metot” kavramına çok inanırdı. Sık sık “21. Yüzyılın en büyük icadı, icat etmenin metotlarının icat edilmesidir” derdi. Hatta

kitabında, cümle ortasında geçmesine rağmen, metot kelimesinin ilk harfini büyük yazması, bu kavrama gösterdiğini saygının işaretidir.

Bilim Teknik dergisinin 10 yıl boyunca yayın yönetmenliğini yapüğını, derginin tirajını 15 000’den alıp 95.000’e nasıl çıkardığını bana anlatmıştı. Bu başarıyı gerçekleştiren ekip başlangıçta kaç kişiden oluşuyordu dersiniz? Nüvit hoca, kızı ve bir sekreter]

Kitabın dili entelektüel kişiler için güncel olmakla beraber, yeni jenerasyonun anlamakta zorlandığı bazı kelimeleri, onlara okutarak tespit ettik. Aşağıdaki küçük sözlük bu konuda işe yarayabilecektir.

• Muntazam: Düzenli

• Kabildir: Mümkündür.

• Ihtissal: Üretim

• Mukadderat: Yazgı

• Malik: Sahip

• Nevi: Çeşit

• Taasup: Bağnazlık

• Alakalanma: İlgilenme

• Umum müdür: Genel müdür

• Kalp: Sahte (kalp para)

• Fena: Kötü

• İntiba: İzlenim

• Hassa: Yetenek

• Tehir etmek: Ertelemek

• Tertip: Düzen

• Sual: Soru

İlk kitabım “Ya bir yol bul, ya bir yol aç ya da yoldan çekin Nüvit hocaya ithaf ettim. Kitaplarımda, seminerlerimde, konferanslarımda onun anısını ve öğretilerini yaşatmaya çalışıyorum. Sanal ortamda www.kigem.com adresinde onunla ilgili sayfalar da sunuyoruz.

Nüvit Osmay’ın Türk kültüründe hak ettiği yeri ve değeri henüz bulamadığına inanıyorum. Kendine sahip çıkan en ciddi kurum olan TÜBİTAK Bilim Teknik dergisine teşekkür ediyorum. Bu kitabı alıp okuma

nezaketini gösterdiğiniz için sîzlere de teşekkür ediyorum. Sizi nüvit hocanın en sevdiği sloganıyla uğurlamak istiyorum “Bir şey sev, bir şey yap, bir şey bekle”